苹 果 公 司 CEO 蒂 姆 · 库 克 首 部 传 记

蒂姆·库克传

TIM COOK

[美] 利恩德·卡尼（Leander Kahney）_著 李世凡 梁德馨_译

苹 果 公 司 的 反 思 与 商 业 的 未 来

中信出版集团

版权信息

书名:蒂姆·库克传：苹果公司的反思与商业的未来

作者:[美]利恩德·卡尼

译者:李世凡 梁德馨

ISBN:9787521706468

中信出版集团制作发行

序言 无懈可击

每当有人为理想而奋不顾身，或为改善他人的境况而奋斗不息，或为对抗不公而勇往直前时，他都从百万个不同的角落发出了一丝希望的涟漪。这些充满能量和胆量的涟漪彼此激荡，最终汇聚成一股强大的洪流，足以冲垮一切压迫与阻力的围墙。

——罗伯特·F.肯尼迪

2011年，蒂姆·库克接任苹果公司（Apple Inc.，以下简称苹果）CEO（首席执行官），这并非一件容易的差事。苹果作为全世界最大、最具创新力的公司之一，刚刚痛失其极具远见卓识的创始人史蒂夫·乔布斯。很多评论家认为，乔布斯是苹果的灵魂人物，他的离世会给苹果造成灾难性的影响。苹果还面临着来自安卓系统日益激烈的竞争威胁，未来产品的不确定性也一直在增加。库克就是在这种内忧外患的情况下，成了苹果新一任掌门人。

事实证明，这些评论家都错了。时光快进8年，在库克的带领下，苹果在行业内依旧独领风骚。自乔布斯离世后，苹果取得了里程碑式的成绩，成为世界上首家市值达1万亿美元的公司，也因此获得了“全球最有价值的公司”的美誉。苹果的股价几乎增长了两倍，[注]现金储备破纪录地达到了2672亿美元，与2010年相比增加了4倍，这还不算在股票回购和股息上花掉的近2200亿美元。[注]可以作为参考的是，[注]当时美国政府也就只有2710亿美元的现金而已。

以下这些数字，或许可以帮助我们更好地理解苹果在库克执掌下所取得的惊人业绩：截至我写作本书时，苹果2018财年第一季度[注]的营收为883亿美元，净利润为200亿美元。相比之下，拥有超过22亿活跃用户的Facebook（脸书），[注]整个2017财年的营收只有406亿美元；另一家全球科技巨擘、苹果的竞争对手微软（Microsoft Corporation）[注]2017财年的营收为900亿美元——苹果仅用了3个月，其营收就接近这个数字。

库克领导下的苹果，几乎在所有领域成绩斐然。

·手机领域：iPhone（苹果智能手机）是有史以来最成功的一款产品，一直称霸手机市场。iPhone问世以来，10年累计销量为12亿台。[注]最初的

4年要感谢乔布斯的领导，之后便是库克。单是iPhone的累计销量就给公司带来了近1万亿美元的营收。尽管安卓手机的出货量更多，[注]但迄今为止，苹果却在营收上独占鳌头，并且占据手机市场利润的80%。苹果卖出的高端手机有30%~40%的利润空间，[注]而其他手机都是在争夺低端市场，利润极其微薄。随着iPhone X及新一代手机的问世，苹果的市场份额在持续增长，[注]其他手机公司只能为了越来越微薄的利润相互竞争。

·电脑领域：在电脑领域，苹果取得了极大的成功。电脑是苹果的第二大主营业务，[注]苹果几十年来第一次增加了这一业务在其领域占据的市场份额，这在行业中绝无仅有。为什么这么说呢？PC（个人计算机）的销量在2011年达到顶峰，随后下降了26%。由于平板电脑和智能手机对市场的蚕食，个人电脑市场的复苏似乎是不可能的事情。但在库克的带领下，[注]苹果在个人电脑领域的市场份额不断地扩大，从2011年的5%增长到现在的7%。不仅如此，如同iPhone的业务一样，苹果只在高端市场竞争，因此看似增长平平，实则利润颇丰。

·可穿戴设备：苹果公司开创了一个全新的产业。苹果手表（Apple Watch）[注]于2015年4月发布，这是首个没有乔布斯参与、由蒂姆·库克主导的重要产品。虽然它在一开始反响平平，但它从刚开始的4000多万块的销量，至今一直保持着50%的季度增速，[注]其销售额甚至超过了劳力士（Rolex）。[注]此外，蓝牙耳机（AirPods）[注]的销量也同样惊人。苹果预计在2018年将销售超过5000万副AirPods和Beats头戴式耳机。再加上新推出的HomePod音箱，[注]苹果每年在智能音响设备上的营收可能超过了100亿美元。

·服务类业务：苹果在这一领域的增长势头强劲。服务类业务位居苹果收入来源的第二位，在2018财年第二季度创下了91亿美元的营收，[注]几乎与迪什网络公司[注]不相上下。假如单独组建公司，苹果在服务类业务上的营收可以打入世界500强。[注]一些业内分析师预计，[注]到2020年，苹果在付费音乐、App（应用软件）和电子订阅基础上的业务营收会增长到500亿美元，超过Mac［苹果Macintosh（麦金塔）电脑］和iPad（平板电脑）的营收之和，甚至超过迪士尼或微软。

也许最好的尚未到来。据传，苹果目前正在秘密开发机器人汽车。如果成功，这将会给全球2万亿美元的汽车产业带来冲击。正如苹果手机颠覆了移动手机产业，导致诺基亚公司和摩托罗拉败走麦城，通用汽车公司和福

特汽车公司可能最终也难逃此劫。

蒂姆·库克领导下的苹果不仅取得了前所未有的成功，而且未来依然可期，这出乎所有人的预料。最初有人担心，乔布斯的离世会让苹果经历大量的人才流失，甚至最核心的人才有可能转而投奔对手公司。但是库克最大程度地保住了乔布斯留下的管理团队，并运用精明、高姿态的招聘策略补充了人才队伍。乔布斯离世后，苹果的未来被诸多不确定性笼罩。库克不仅带领苹果冲破了这些不确定性的阴霾，更是取得了超乎想象的成绩。同时，他也在公司内部领导了一场文化变革。与乔布斯不同，库克没有削减核心产品线，或是缩减成本以提升利润，而是让苹果在他的领导下，不再像从前那样叛逆、犀利，甚至略显残酷。乔布斯经常让团队之间，甚至是个别管理者之间相互竞争，而库克则更喜欢温和的方式。如果某个管理者挑起了冲突，他会让其离开。通过这种方式，这支从前极度推崇孤军作战的团队，现在反而不断地践行跨部门协作。

库克深信，对一家公司而言，优秀的战略必须与优秀的价值观相辅相成。

2017年年底，注他将苹果的6条核心价值观在一份晦涩的财务报表中悄然发表，随后又在苹果官网上登出。尽管库克和苹果官方都没有在任何正式场合公开承认这些价值观，但回看库克过去8年的管理风格，这6条价值观有如明灯，指引着库克的领袖之路，同时也为其在苹果的成就奠定了基础。

·无障碍使用：苹果将无障碍使用视作人的基本权利，注每个人都享有平等获得科技带来的便利的权利。

·教育：苹果将教育视作人的基本权利，注每个人都有获得高质量教育的权利。

·环境责任：苹果在设计和制造产品的过程中，以履行环境责任为己任。注

·包容性和多样性：苹果相信多元化的团队能成就更多的创新。注

·隐私性和安全性：苹果将隐私视作人的基本权利，注其产品从设计之初就致力于保护隐私和安全。

·供应商责任：苹果有责任为其供应链成员提供教育并赋能，注珍惜资源，保护环境。

我在写作本书的过程中，愈加明白这些核心价值观是如何成为库克执掌苹果的基石的。在阅读本书的过程中，你也会看到，从库克加入苹果的第一天到现在，他是如何挖掘这些价值观，并让它们成为苹果的文化积淀的。我们会通过不断深入地了解苹果这位最高领导者的工作，及其背后的风起云涌，走进库克的童年生活、早期职业生涯，以及他在苹果的工作经历，去一点点地揭开库克是如何形成他的价值观，并把它们融入苹果的文化精髓中的。

随着公司搬入未来感十足的“太空飞船”总部（目前是硅谷最大的公司总部），苹果正蓄势待发，力图将计算机应用融入那些全新的领域——医疗、健康、健身、汽车、智能家居等，这是苹果的第三个大手笔。库克过往在苹果的贡献可圈可点，足以被称作商业传奇。毕竟，是他把苹果公司变成全球首家万亿美元的公司的。而我接下来要讲的是，这位了不起的天才，是如何把苹果带向新高度的。

---

1. Anita Balakrishnan and Sara Salinas, “Apple’s Cash Hoard Falls to $267.2 Billion,”CNBC, May 2, 2018, accessed September 10, 2018, www.cnbc.com/2018/05/01/apple-q2-2018-earnings-heres-how-much-money-apple-has.html.
2. Stephen Grocer, “Apple’s Stock Buybacks Continue to Break Records,” New York Times, August 1, 2018, accessed September 10, 2018, www.nytimes.com/2018/08/01/business/dealbook/apple-stock-buybacks.html.
3. Financial Report of the United States Government, FY 2017 (Washington, DC: Federal Accounting Standards Advisory Board, 2017), 10, www.fiscal.treasury.gov/fsreports/rpt/finrep/fr/17frusg/02142018_FR(Final).pdf.
4. Apple Inc., “Apple Reports First Quarter Results,” news release, Feb ruary 1, 2018,www.apple.com/ca/newsroom/2018/02/apple-reports-first-quarter-results.
5. “Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2017 Results,” Facebook, January 31, 2018, accessed September 10, 2018, https://investor.fb.com/investor-news/pressrelease-details/2018/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results/default.aspx.
6. “Microsoft Annual Report 2017,” Microsoft Store, accessed Sep

tember 10, 2018,www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html.

7. “Apple iPhone Sales 2018,” Statista, accessed September 10, 2018, www.statista.com/statistics/263401/global-apple-iphone-sales-since-3rd-quarter-2007/.

8. Chuck Jones, “Apple Continues to Dominate the Smartphone Profit Pool,” Forbes,March 3, 2018, accessed September 10, 2018, https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2018/03/02/apple-continues-to-dominate-the-smartphone-profitpool/##492b439361bb.

9. “Apple Inc Gross Profit Margin (Quarterly),” YCharts, accessed September 10, 2018,https://ycharts.com/companies/AAPL/gross_profit_margin.

10. “iPhone Will Grab More Market Share as Samsung Falls in 2018,” Cult of Mac,February 13, 2018, accessed September 10, 2018, www.cultofmac.com/528725/iphone-will-grab-market-share-samsung-falls-2018.

11. “Apple’s Market Share Increases After Mac Shipments Rise in 2017,” Cult of Mac,January 12, 2018, accessed September 10, 2018, www.cultofmac.com/523037/apples-market-share-increases-mac-shipments-rise-2017/.

12. Mark Rogowsky, “Race to $1 Trillion: Tim Cook, Apple Redefining ‘Winner Take All,’ ” Forbes, August 3, 2017, accessed September 10, 2018, www.forbes.com/sites/markrogowsky/2017/08/03/apple-is-redefining-winner-take-all-as-the-cook-era-hitsnew-peak/##26981cc44391.

13. Horace Dediu, Twitter post, May 2, 2018, 4:46 a.m., https://twitter.com/asymco/status/991645023119790080.

14. Todd Haselton and Anita Balakrishnan, “Apple Watch Sales Up 50 Percent for Third Consecutive Quarter,” CNBC, November 2, 2017, accessed September 10, 2018,www.cnbc.com/2017/11/02/apple-watch-sales-up-50-percent-for-the-third-quarterin-a-row.html.

15. “Apple Watch Made $1.5 Billion More Than Rolex Last Year,” Cult of Mac, April 26, 2016, accessed September 10, 2018,

www.cultofmac.com/425038/apple-watch-made-1-5-billion-more-than-rolex-last-year/.

16. Joe Rossignol, “KGI: AirPods Shipments Will Double Next Year Given Strong Demand,” MacRumors, accessed September 10, 2018, www.macrumors.com/2017/12/04/kuo-airpods-shipments-double-in-2018.

17. Felix Richter, “Infographic: Apple’s ‘Other Products’ on the Rise,” Statista, June 26,2018, accessed September 10, 2018, www.statista.com/chart/14433/apples-otherproducts-revenue/.

18. Apple Inc., Q2 2018 Unaudited Summary Data, www.apple.com/newsroom/pdfs/Q2_FY18_Data_Summary.pdf.

19. 迪什网络公司（Dish Network Corp.）创立于1980年，前身是回声星通信公司（EchoStar），于2007年12月6日改为现用名，总部位于美国科罗拉多州恩格尔伍德，全职雇员有19000人，是美国第二大卫星广播服务提供商，为美国用户提供卫星电视、卫星网络、广播等服务。——译者注

20. Mike Murphy, “Apple’s iPhone Business Has More Revenue Than Amazon,” Quartz,November 2, 2017, accessed September 10, 2018, https://qz.com/1119147/apple-istwo-fortune-100-businesses-and-three-fortune-250-businesses-in-one-aapl.

21. Chloe Aiello, “Apple Services Revenue Could Soar to About $50 Billion Faster Than Even CEO Tim Cook Lets On: Tech Investor Calacanis,” CNBC, August 1, 2018,accessed September 10, 2018, www.cnbc.com/2018/08/01/apple-services-will-be-amoney-printing-machine-jason-calacanis.html.

22. Apple Inc., “SEC Filings,” Annual Report, accessed September 10, 2018, http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-17-380130&cik=320193.

23. “Accessibility,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/accessibility/.

24. “Education,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/education/.

25. “Environment,” Apple, accessed September 10, 2018,

www.apple.com/environment/.

26. “Inclusion & Diversity,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/diversity/.

27. “Privacy,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/privacy/.

28. “Supplier Responsibility,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/supplier-responsibility.

01　从乔布斯手上接过“教父”接力棒

2011年8月11日，这一天是周日，蒂姆·库克接到了一个后来改变了他一生的电话。电话那头是史蒂夫·乔布斯，他邀请库克到他位于帕洛阿尔托（Palo Alto）的家中。当时，乔布斯刚刚做完肝脏移植手术，正在家中疗养。乔布斯在2003年被诊断出患有胰腺癌，最初他拒绝手术，后来为了控制病情，他经历了数次侵入性治疗。库克对乔布斯此时打来电话有些惊讶，注他问乔布斯应该何时过去，乔布斯回答说：“现在。”库克感觉到事关重大，于是马上出发。

到乔布斯的家后，乔布斯向库克坦承，希望他接任苹果的CEO，因为自己即将从这个职位卸任，出任苹果的董事会主席，并进入半退休状态。尽管乔布斯当时病得很重，但两人都相信，或者说他们强烈地期望，乔布斯能再坚持一段时间。虽说乔布斯在几年前就被确诊得了癌症，但这么多年来，他一直与病魔共处，拒绝减少工作，更别提从苹果退位了。事实上，几个月前，也就是2011年春，乔布斯还告诉他的传记作者沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）：“还会有更多故事，注我会像青蛙一样跳到我的下一片荷叶上，我能跑过病魔。”拥有钢铁般意志的乔布斯不愿退缩，也不肯承认自己病得很重，他坚定地认为自己能活下去。

对于两人来说，乔布斯担任董事会主席并不是为了功成身退，或是为了稳住股东，而是基于实际情况做了这样的安排——这个职位可以让他一览全局，同时掌握苹果未来的方向。为《纽约时报》和雅虎撰文的科技作家戴维·伯格（David Pogue）说：“毫无疑问，担任董事会主席注的乔布斯依然是苹果的‘教父’，他手握很多大权，依然能够把他的愿景注入苦心搭建的团队中，并以此作为公司前进的方向。”乔布斯曾被迫离开苹果，如今他把苹果变成世界上最具创造力的公司之一，他绝不愿意再离开。

8月的这一天是值得纪念的，随着两人对CEO继任问题的讨论，库克从乔布斯手上接过了“教父”角色的接力棒。两人还讨论了他们会如何在新角色下共事，完全没有意识到死神离乔布斯已如此之近。“我当时觉得……史蒂夫还能活很久，”库克在回想当时的情景时说，“我们对于他做董事会主席及我做CEO这样的安排，做了全方位的讨论。”当时，乔布斯说“你全权负责”，库克还以为自己听错了，因为乔布斯一直都不愿意放权。所以，库克当时“尝试着问了一些乔布斯会介意的问题”，比如：“你是说，如果我审核一条广告，我非常喜欢就可以直接使用，不需要经过你的同意？”乔布斯听完哈哈大笑，说：“这个吗，我希望你至少问我一下！”库克说：“我

问了乔布斯至少两三遍‘你确定让我这么做吗？’”库克觉得“乔布斯当时的身体状况有所好转”，所以他做好了乔布斯还会回来的准备。注

乔布斯关于广告审核的回答揭露了一个真相——他是出了名的控制狂。即便库克正式接管了公司，即便此前他就以COO（首席运营官）的身份参与过苹果大量的管理工作，库克也依旧认为乔布斯会继续监管苹果。尽管乔布斯已经从所有正式的职位上卸任了，他对苹果依然有举足轻重的影响。所以，库克在接管苹果后一直让乔布斯继续参与，他会“经常去乔布斯家里拜访”。注库克回忆道：“每次见到他，我都觉得他有所好转，他自己也那样认为。”无论是乔布斯自己，还是苹果的公关团队，都一直否认乔布斯的身体状况不佳——没人承认乔布斯的时间将尽。“不幸的是，事情并没有朝着我们希望的那样发展。”注库克说。仅仅几个月后，乔布斯离世的消息就震惊了世界。

默默无闻的库克

遴选乔布斯接班人的时候，有谣言称苹果董事会很可能会选择“空降兵”，但事实并不是这样。苹果董事会是乔布斯说了算的，尽管有时候会有些争议，但基本上最终人选的决定权都在乔布斯手上。乔布斯需要一个“懂”苹果文化的内部人选，他相信没有人比库克更合适。此前已经有过两次，乔布斯委任库克在他不在时管理苹果，由此可见他对库克非常信任。

在这之前的很多年，库克一直身居幕后，负责苹果的日常运营，成为乔布斯的接班人也算顺理成章。但在很多旁人看来，这是出乎意料的。苹果内外，没人认为库克能像乔布斯一样具有远见卓识，也没人认为他是苹果需要的那种领袖。很多人认为在乔布斯之后，苹果最有远见卓识的人当属首席设计师乔纳森·艾夫（Jony Ive）。

毕竟，艾夫丰富的运营能力和经验，在苹果内部可以说是无人能及。在开发第一代iMac（苹果电脑）时期，他就与乔布斯并肩作战了。这对搭档用了10年时间，把苹果变成了一家靠设计引领行业的公司。艾夫本人也是备受追捧的人物，在苹果产品的很多推广视频中都出现过。艾夫在iMac、iPod（苹果多媒体播放器）、iPhone和iPad的产品设计上的不俗表现，帮他赢得了诸多重要奖项，他也因此被大众熟知。相反，库克则更像是一个绿叶般的角色，他从来没有出现在任何产品视频中。他在苹果的发布会上仅有的几次现身，也是因为乔布斯告病。在整个职业生涯中，库克几乎没有接受过采访，他的名字只在极少数的文章中出现过，而且这些文章都不是他本人直接接受采访后被发表的。可以这么说，库克鲜为人知。

虽说一些人认为艾夫是接替乔布斯的热门人选，他对苹果的愿景和产品来说至关重要，但他本人对管理企业却毫无兴趣。艾夫想继续做设计。在苹果，他拥有所有设计师都梦寐以求的工作环境——无限的资源和自由创作的空间。牺牲这个可能绝无仅有的职位，换来的却是管理整家公司的大小琐事，艾夫可不想这么做。

另外一位被外界看好的候选人是斯科特·福斯托（Scott Forstall）。[注]福斯托是一位野心勃勃的管理者，他当时是负责iOS（苹果移动操作系统）的高级副总裁。福斯托凭借一些备受瞩目的项目跻身管理层，比如Mac OS X[注]。随着iPhone手机大获成功，福斯托作为iPhone软件开发的负责人一路高升。福斯托以作风强硬和管理严格著称。他与乔布斯最为相似，他甚至开着乔布斯同款的奔驰车——一辆银色的奔驰SL55 AMG敞篷跑车。彭博新闻社（Bloomberg News）曾把福斯托称作“小史蒂夫”，[注]因此很多人认为，福斯托会理所当然地成为下一任CEO。不过，苹果守口如瓶，对外界的猜测不予置评。

对多数人而言，苹果选择一个与乔布斯风格迥异，甚至截然相反的人来做接班人，实在是令人费解。现在看来，人们很容易将库克升任全球科技巨头领袖视作苹果迈入新时代的标志。但在2011年，很多人认为这是一个时代的终结。

早在2008年，一位硅谷投资人在接受《财富》（*Fortune*）杂志亚当·拉辛斯基（Adam Lashinsky）的采访时说：“蒂姆·库克不可能成为下一任CEO。[注]这真是太可笑了。他们不需要一个只会按部就班的家伙，他们需要的是一个绝顶聪明的产品设计者，而这个人绝不是蒂姆，他只是一个负责运营的人，而苹果的运营业务是外包的。”这番话虽然苛刻，却在理。在大部分人眼中，库克是一张白纸，他身上不具备的东西比他身上具备的还要引人关注。

最终，这个出人意料的选择对苹果来说却是最好的。库克已经具备了管理苹果的重要经验，并且在过去做得很成功。乔布斯在2003年被诊断出患有胰腺癌后，曾在2009年和2011年两度告病休养，而库克在那时两次接手苹果。在乔布斯休养期间，库克作为苹果CEO负责监督管理公司的日常运营。虽然与乔布斯风格迥异，但他两次都成功了，所以董事会清晰地感受到，库克可以维护苹果的长期稳定。

此前，董事会就表达过他们对库克的信心。2010年，作为COO的库克得到了5800万美元的可观收入，包括薪金、奖金及股票奖励。后来，随着他向CEO角色的过渡，苹果董事会通过投票，决定奖励他100万股限制性股

票。为了确保库克能够在CEO的位置上坚持一段时间，这些股票中的一半须在5年以后，也就是2016年8月才能出售；而另一半须在10年后，也就是2021年8月才能出售。苹果董事会非常确信，库克就是苹果CEO的不二人选。

乔布斯钦点继任者

在乔布斯让库克出任CEO的两周后，乔布斯就辞职了，并对外宣布库克将接任CEO。很多观察者认为，乔布斯并不会真正离开，他在苹果依旧拥有举足轻重的地位，所以这一决定不会给苹果带来很大的影响。乔布斯以前也离开过，随后就回归了。另外，乔布斯卸任后，很快就被任命为董事会主席，这意味着他将继续掌控苹果的未来。

但是，苹果的董事会在意舆论——他们希望全世界都能看到他们在库克身上所看到的特质。或许库克不会像乔布斯一样备受公众追捧，但让公众欣赏库克的独特优势十分必要。同时，他们还想让公众相信，尽管和乔布斯不同，但库克能把公司管理得跟乔布斯一样好。在苹果的记者招待会上，公司宣布了乔布斯即将卸任CEO，并由库克接任的决定。“蒂姆是下一任CEO的最佳人选，对此董事会有足够的信心，”基因泰克公司（Genentech）的主席阿特·莱文森（Art Levinson）代表苹果董事会如是说，“在过去的13年里，蒂姆在苹果表现得非常卓越，他在每一件事上都展现了超凡的才能和绝佳的判断力。”

2011年8月24日，乔布斯卸任CEO的同一天，《华尔街日报》的文章和科技网站“数位包打听”（AllThingsD）的沃尔特·莫斯伯格（Walt Mossberg）的文章都引用了“知情人士”的消息，称乔布斯会和以前一样，指导苹果的产品策略，他不会离开；库克将负责苹果的日常运营，乔布斯则专注在“未来重大产品的开发和策略的制定”上。人们努力寻找各种蛛丝马迹，来证明乔布斯的身体并无大碍，比如，乔布斯并没有退出迪士尼董事会；他并没有完全离开苹果。很多人都拒绝相信乔布斯的健康状况在“急剧恶化”。苹果的股票只微跌了不到6%——甚至连市场也不相信乔布斯就此退出了历史舞台。

接任CEO的库克非常清楚地知道，自己要做的是巩固乔布斯建立的帝国。与1997年回归苹果的乔布斯完全不同，库克更多的是在“校正”，而非推翻重建。库克在担任COO时，就像一位稳健的船长，他的任务是保持这艘船在既有航线上航行。在接任CEO后，他没有“新官上任三把火”，而是希望从一开始就赢得投资人和粉丝的信任，避免因大刀阔斧的改革而引起他们

的担忧。此外，当时一则广为流传的消息称，乔布斯留下了一份详尽的产品路线图（据传，有新一代的iPhone、iPad和苹果电视），这些新品至少能持续4年。乔布斯的影响不会立刻消失。一如库克从前在苹果的行事风格，他推行的变化都很低调，在幕后悄悄地就完成了。随着身份的变化，库克更多地参与日常的管理事务，而这些正是乔布斯极度缺乏耐心去做的。比如，库克调整了管理层的秩序和公司的组织结构；他让苹果更加关注教育领域，并发起了一项新的配捐计划。（相比之下，乔布斯重回苹果时，取消了诸多慈善计划。）

库克想在公司内创造一种团结的精神，这是乔布斯掌舵时所缺少的。库克开始在公司内部发一些邮件，并称苹果的员工为“团队”（Team）。库克在其CEO生涯早期（2011年8月）的一封邮件中曾用一种安抚的语气这样写道：

苹果是这个世界上最具创新力的公司，能够作为CEO服务于这样一家公司，我感到激动，同时也充满期待……史蒂夫是一位非常了不起的领袖和导师……我们非常期待史蒂夫作为董事会主席，继续引领和启发我们。苹果不会改变，我希望你们对此充满信心……史蒂夫建立了这个世界上独一无二的公司和文化，我们将继续忠实于此……我有信心，最美好的未来就在我们的前方，我们将同心协力，继续让苹果成为一个像现在一样神奇的地方。

与乔布斯的风格不同，库克会深入员工中间。库克的第一封邮件在公司内部反响热烈，在他的领导下，公司形成了新的文化。他的邮件和其他内部交流（比如全员大会）帮助他在全公司内传达了他的价值观。他也有意识地延续乔布斯的一些做法，来保持两位领导人管理风格的延续性。乔布斯曾经有一个巧妙的做法，就是把自己的邮件地址：steve@apple.com和sjobs@apple.com公开，让其他人更容易联系到他。库克延续了这一传统，担任CEO之后，他会从涌入邮箱的上千封邮件中，挑出一部分亲自回复。

有一位名叫贾斯廷（Justin）的记者写信给库克：“蒂姆，写这封邮件的目的是想祝你好运，希望你知道，我们很多人都对苹果未来的发展满怀期待。哦，还有一件事——战斗之鹰！”（WAR DAMN EAGLE，这句话是库克的母校奥本大学的战斗口号。）库克的回复是：“谢谢你，贾斯廷！永远的战斗之鹰！”库克并不是只会做运营的无聊家伙，这些邮件让公众更加了解库克的个性，这同时也展现出，库克作为领袖，不仅忠于苹果，也忠于用户。

库克就这样从临时CEO顺利“转正”了，而乔布斯也步入了新的角色，成为董事会主席。但令人沮丧的是，乔布斯在任的时间并不长。

失去灵魂人物

2011年10月5日，史蒂夫·乔布斯逝世，举世哀悼。在库克担任CEO一个多月后，乔布斯就离开了，享年56岁。乔布斯克服了所有困难，与胰腺癌抗争了近8年。[注]要知道，当初的诊断结果是，他活一年的可能性只有20%，而活5年的可能性只有7%。一直以来，人们都相信乔布斯和苹果是坚不可摧的。无论是从几近破产，还是到20世纪90年代末取得令人瞩目的成功，抑或是iPod和iPhone带来的跨越式的技术进步，抑或是iTunes[注]对音乐产业的重塑，苹果一直在创造“不可能”。这些都要归功于乔布斯。苹果被认为是不可撼动的，而乔布斯是神话般的存在。甚至很少有人想过，有一天，乔布斯也会离开。

乔布斯去世的前一天，苹果在旧金山芳草地艺术中心（Yerba Buena Center for the Arts）发布了iPhone 4S。4S的一个重要的新功能就是人工智能语音助理Siri，[注]这是乔布斯在苹果参与的最后一个项目。发布会上有一个空座位，那是为乔布斯留的，上面标记着“保留”。虽然乔布斯当时无法到场，但大家都能感受到他的存在。那个为乔布斯预留的座位让人难过，它似乎预示着第二天乔布斯的离世。

乔布斯去世的消息震惊了世界，全世界都为他哀悼。从来没有哪一位首席执行官的离世能造成如此强烈的影响，人们对他去世的反应是前所未有的。尽管作为这家全球最具价值的公司的领袖，他独断专行，但他有着积极正面的公众形象，受人拥戴。在他去世的几个星期前，美国民众发起了“占领华尔街”运动，抗议财富分配不均，反对“1%”的富裕人群，但大家并不认为乔布斯属于那个群体。大家把他与心爱的、随身携带的iPhone和iPod联系在一起，把他与帮助人们获取新知，甚至改变世界的MacBook（苹果笔记本电脑）和iMac联系在一起。当乔布斯去世时，苹果一直以来的竞争对手微软也降半旗致哀。贝拉克·奥巴马（Barack Obama）总统称乔布斯为“美国最伟大的创新者之一，勇敢到用不同的方式思考，大胆到敢去改变世界，聪明到能够做到这一点”。[注]这句话，道出了全世界人们的心声。

世界各地的苹果商店都成为纪念乔布斯的“圣地”。苹果专卖店的窗户上贴满了粉丝们为了纪念他而制作的标牌、卡片，上面写满了人们发自内心的悼词。鲜花和蜡烛散落在店外的人行道上。在史蒂夫的家乡帕洛阿尔托，写着悼词的便笺纸贴满了苹果专卖店的窗户。从没有哪一位企业领袖能够

受到这样的举世哀悼。

对于库克本人和喜欢乔布斯的人来说，他们在乔布斯去世后的几个月里过得很艰难，但苹果的产品依然非常受欢迎。iPhone 4S超过了之前任何一款iPhone的预订和发行数量，[注]仅第一周就卖出了超过400万部。乔布斯授权沃尔特·艾萨克森写的个人传记，[注]销量一直都很好。乔布斯去世后，这本书在亚马逊上的预订量增加了42000%。

内忧外患

随着全世界所有的报纸、杂志、博客、电视台及广播站为史蒂夫·乔布斯的不朽留名，世界的眼光迅速地转向了蒂姆·库克。乔布斯的讣告在全世界继续流传，公众对新任CEO的怀疑依旧在持续。专家们十分怀疑，没有乔布斯的苹果究竟会走向何方；粉丝们也很担心苹果的未来。毫无疑问，被任命为苹果的CEO，对库克来说本就是福祸相依。苹果的CEO是很多人一生都无法企及的位置，但那同样也是全世界最有风险的工作。乔布斯选择库克执掌苹果，一方面是对库克的能力和水平的极大认可；另一方面也让库克的职业前景堪忧，因为做乔布斯的继任者必然要面对来自全世界的压力和审视。成为苹果的CEO将使库克的一举一动都备受关注，就如同高空走钢丝一般。

对库克来说，这是一个可怕的时刻。尽管库克在苹果已经工作了十多年，并且是乔布斯最高级别的副手——首席运营官，但他仍然面临着一项艰巨的任务：掌管一家拥有数百万名狂热粉丝、代表美国商业与文化的标志性公司。不仅如此，苹果还是世界上业务规模增长最快的公司之一，拥有庞大且复杂的业务体系。与此同时，公司还面临着来自新兴移动计算革命的挑战，这场革命正席卷全球。

库克面临的危机前所未有。

苹果的末日？

作为一个极度内敛、低调又温和的人，库克从没想过自己会成为CEO，更别提取代乔布斯了。他最为大众所熟知的一句话就是：“得了吧，取代史蒂夫？开玩笑，他是不可替代的。放弃这种痴心妄想吧！我能想到在我退休很久之后，70多岁的史蒂夫满头银发，却依然在工作的样子。”[注]当然，事情的发展并非如此。

乔布斯在去世前就已经成为现代美国最具影响力的首席执行官。他不仅在

20世纪90年代后期让苹果起死回生，还将其打造成一家爆品层出不穷的公司。具有划时代意义的iMac、iPod、iPhone和iPad，让苹果成为全球最大的科技公司之一，当然也是最容易遭到抄袭的公司之一。

库克面临着失去一切的可能性。面对来自安卓的激烈竞争，苹果可能失去其领先的市场地位。面对失去乔布斯的现实，苹果被许多人认为末日将至。没人知道库克将如何当好这个CEO，因为他从来不是真正意义上的公众人物。

起初，没有人看好库克。虽然库克有着很强的运营管理能力，但在很多人眼里，他是一位乏味、无聊又毫无想象力的人。人们期待苹果的CEO充满魅力，拥有掌舵者的风范，但是苹果这些前任CEO都具备的特质，在库克身上却毫无踪迹。更糟的是，他还没有乔布斯的想象力。那苹果下一个令人疯狂的产品从何而来？苹果的产品之所以能取得巨大的成功，乔布斯厥功至伟。因此，专家们担心，失去乔布斯的苹果将无法延续传奇。

在乔布斯正式辞职之前，专家们甚至贸然公开表达：如果没有史蒂夫掌舵，苹果注定要完蛋。这并非信口开河。2011年5月，藤村（Ty Fujimura）在《赫芬顿邮报》（*The Huffington Pos*）的一篇题为《为什么苹果注定失败》的文章中预测：乔布斯走后再无苹果。藤村写道：“乔布斯的管理，甚至他的远见是可替代的，但他非凡的品位无人能及，而这恰恰是苹果成功的关键。由于乔布斯的离去，失去顶级产品支撑的苹果将会比以往任何时候都糟糕。它傲慢的营销策略将会遭到消费者的冷眼相待，消费者很快就会考虑替代品。”[注]

许多人都认可这个观点。乔布斯是一位不可替代的领袖，苹果的产品与他息息相关，人们无法想象失去他的苹果将会怎样。弗雷斯特研究公司（Forrester Research）的CEO乔治·科洛尼（George F.Colony）预测说，没有乔布斯的苹果一定会失败。“史蒂夫·乔布斯的离开，带走了第三件事：第一，独特的领袖魅力，这种魅力能将公司员工团结在一起，并激发员工表现得更卓越；第二，敢于冒巨大风险的能力；第三，无与伦比的远见和产品设计能力。”[注]乔治认为，苹果的发展势头最多只能保持2~4年的顶级水平。“如果没有新的魅力型领袖接手，苹果将会从一家伟大的公司变成一家优秀的公司，同时其营收增速及产品创新能力会双双下降。”

库克不是众望所归的魅力型领袖。他与史蒂夫·乔布斯截然不同，因此包括科洛尼在内的许多分析师都将苹果和其他有相似经历的公司做对比。他们认为，没有了乔布斯的苹果就像没有了盛田昭夫（Akio Morita）的索尼，没有了埃德温·兰德（Edwin Land）的宝丽莱，失去华特·迪士尼（Walt Disney）的迪士尼一样。甚至20世纪80年代中期的苹果在乔布斯第一次离

开后，也变得毫无生气。历史上，关键创始人或领导者去世或离开后，给企业造成动荡的案例屡见不鲜。福特汽车和沃尔玛公司都曾在这些时刻经历过股票下跌。苹果最大的竞争对手微软，其传奇领袖比尔·盖茨卸任之后，在史蒂夫·鲍尔默的领导下，也经历过苦苦挣扎的时期。

即便库克接任CEO数年之后，人们对苹果未来的命运仍旧持怀疑态度。“库克能否延续苹果的发展态势，成了最重要的问题。”[注]2015年3月，乔布斯去世3年半之后，沃顿商学院管理学教授、领导力与变革管理中心（leadership and change management）主任迈克尔·尤西姆（Michael Useem）在接受《财富》杂志采访时说道。《华尔街日报》的记者尤卡瑞·凯恩（Yukari Kane）在乔布斯逝世3年后（2014年）出版了一本畅销书《后帝国时代》，[注]她在书中把苹果描述成一家因为前任领导人离开而极度痛苦的公司。还有一篇文章中写道：“即使蒂姆·库克控制了庞大的苹果帝国，也无法摆脱前任领导人的阴影。问题是，库克怎样才能摆脱这样的阴影？怎样才能与一位如此卓越、富有远见、连死亡都无法削弱其影响力的领袖竞争呢？”[注]

许多人担心，乔布斯对苹果的愿景会因库克掌舵而破灭。1985年，乔布斯在接受《花花公子》杂志的采访时（讽刺的是，也是在这一年，乔布斯被赶出苹果，直至1994年才回归）曾叹息道：“当一家公司成长为价值数十亿美元的实体后，就会或多或少地偏离其愿景。”[注]乔布斯去世时，苹果已是一家价值数十亿美元的公司，已经达到比历史上任何时刻都成功的状态。但在乔布斯的领导下，苹果一直不忘初心。库克是否对产品有这样的洞见和热情，是否对苹果的未来有清晰的规划？

与库克共事的人非常清楚这位昔日的COO身上背负着何等巨大的压力。一些人最初也为他捏了把汗。“这个挑战令人望而生畏。”2018年3月19日，苹果全球产品营销副总裁格雷格·乔斯维亚克（Greg Joswiak）在苹果新的“太空飞船”总部接受私人专访时说道，他在苹果工作了30多年，与库克共事20多年。“这就像你正在骑一辆自行车，但它实际上并不仅仅是自行车，而是一辆摩托车，并且是一辆哈雷！这种挑战巨大无比。”

但是，就算库克对这一挑战感到忐忑不安，他也没有表现出来。库克身边最亲密的同事乔斯维亚克说：“整个世界都很紧张。但如果库克紧张，他一定不会表现出来。”[注]如果没有库克的从容不迫，那么在乔布斯离开后的那段时间里，苹果的日子会更加艰难。虽然外界不了解库克的工作方式，但苹果的员工了解。“外界将他与史蒂夫相比较，这让他承受了诸多不公。但蒂姆不打算成为史蒂夫。”乔斯维亚克说，“这很聪明，因为永远不会有第二个史蒂夫……蒂姆就是蒂姆，他在公司中发挥了他独特的优

势。”

和大多数的成功领袖一样，库克发挥了自己的独特优势，把公司经营得风生水起。在2014年9月接受查理·罗斯（Charlie Rose）的采访时，库克说，乔布斯从未期望他用乔布斯的方式来领导苹果。“他很清楚，他在选择我时就知道我和他不同，我不是他的复制品。”注库克告诉罗斯，“很显然，对于让谁做他的接班人，史蒂夫是经过深思熟虑的。每次一想到这儿，我就会有一种深深的责任感。”库克说他非常希望延续乔布斯的传奇，并将“为苹果殚精竭虑”。但他的目标从来不是做第二个乔布斯。“我知道，我唯一可以成为的人就是我自己，”他继续说道，“就是成为最好的蒂姆·库克。”

这也正是他所做的。

---

1. Brent Schlender and Rick Tetzeli, Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader (Toronto: Signal, 2016), 404.
2. “Biographer Isaacson Describes the Man Who Co-founded Apple. . . ,” Commonwealth Club, December 14, 2011, accessed September 10, 2018, www.commonwealthclub.org/events/archive/transcript/walter-isaacson-talks-steve-jobs.
3. David Pogue, “Steve Jobs Reshaped Industries,” New York Times, August 25, 2011,accessed September 10, 2018, https://pogue.blogs.nytimes.com/2011/08/25/stevejobs-reshaped-industries/.
4. Schlender and Tetzeli, Becoming Steve Jobs, 404.
5. Schlender and Tetzeli, Becoming Steve Jobs, 404–5.
6. Schlender and Tetzeli, Becoming Steve Jobs, 405.
7. Philip Elmer-Dewitt, “Scott Forstall Is Apple’s ‘CEO-in-Waiting’ Says New Book,” Fortune, January 17, 2012, accessed September 10, 2018, http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-waiting-says-new-book/.
8. Max OS是苹果公司为Mac系列产品开发的专属操作系统，X是接续了先前Mac OS 8和Mac OS 9的编号。——译者注
9. Adam Satariano, Peter Burrows, and Brad Stone, “Scott Forstall, the

Sorcerer's Apprentice at Apple," Bloomberg Businessweek, October 13, 2011, ac cessed September 10, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerersapprentice-at-apple.

10. Adam Lashinsky, "Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs," Fortune,November 24, 2008, accessed September 10, 2018, http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve/.

11. SEC Form 4, Statement of Changes in Beneficial Ownership, accessed September 10, 2018, www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000118143111047180/xslF345X03/rrd320669.xml.

12. "Steve Jobs Resigns as CEO of Apple," Apple, August 24, 2011, accessed September 10, 2018, www.apple.com/newsroom/2011/08/24Steve-Jobs-Resigns-as-CEO-ofApple.

13. Yukari Iwatani Kane, "Jobs Quits as Apple CEO," Wall Street Journal, August 25,2011, accessed September 10, 2018, https://www.wsj.com/articles/SB 10001424053111904875404576528981250892702.

14. Walt Mossberg, "Essay: Jobs's Departure as CEO of Apple Is the End of an Extraordinary Era," AllThingsD, August 24, 2011, accessed September 10, 2018,http://allthingsd.com/20110824/jobs-leave-a-legacy-of-changed-industries.

15. Jordan Golson, "Steve Jobs to Remain on Disney Board," MacRumors, August 24,2011, accessed September 10, 2018, www.macrumors.com/2011/08/24/steve-jobsto-remain-on-disney-board.

16. Adam Satariano, "Apple's Jobs Resigns as CEO, Will Be Succeeded by Tim Cook,"Bloomberg, August 25, 2011, accessed September 10, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-24/apple-ceo-steve-jobs-resigns.

17. David Gardner and Ted Thornhill, "Steve Jobs Dead: Apple Boss Left Plans for 4 Years of New Products," Daily Mail, October 8, 2011, accessed September 10, 2018,www.dailymail.co.uk/news/article-2046397/Steve-Jobs-dead-Apple-boss-left-plans-4years-new-products.html.

18. 只要员工捐款，公司会捐出相同数额的一笔钱到慈善机构。如果员工去做志愿服务，公司会用员工的志愿服务时长乘以员工的时薪为慈善机构

捐款。——译者注

19. Jacqui Cheng, “Exclusive: Tim Cook E-mails Apple Em ployees: ‘Apple Is Not Going to Change,’ ” Ars Technica, August 25, 2011, accessed September 10, 2018, https://arstechnica.com/gadgets/2011/08/tim-cook-e-mail-to-apple-employees-apple-is-not-going-to-change.

20. “Like Steve Jobs, Apple CEO Tim Cook Also Responds to His Email,” Cult of Mac,July 28, 2015, accessed September 10, 2018, www.cultofmac.com/111374/like-stevejobs-apple-ceo-tim-cook-also-responds-to-his-email.

21. Eric Slivka, “A Look at Apple’s Handling of Customer Emails to Executives as Tim Cook Takes Charge,” MacRumors, August 30, 2011, accessed September 10, 2018,www.macrumors.com/2011/08/30/a-look-at-apples-handling-of-customer-emails-toexecutives.

22. “Prognosis,” Hirshberg Foundation for Pancreatic Cancer Re search, accessed September 10, 2018, http://pancreatic.org/pancreatic-cancer/about-the-pancreas/prognosis.

23. iTunes是一款供Mac和PC使用的免费数字媒体播放应用程序。——编者注

24. Luke Dormehl, Thinking Machines: The Quest for Arti ficial Intelligence—and Where It’s Taking Us Next (New York: TarcherPerigee, 2017), 102.

25. Kori Schulman, “President Obama on the Passing of Steve Jobs: ‘He Changed the Way Each of Us Sees the World,’ ” White House archive, Oc tober 5, 2011, accessed September 10, 2018, https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2011/10/05/president-obama-passing-steve-jobs-he-changed-way-each-us-sees-world.

26. “iPhone 4S First Weekend Sales Top Four Million,” Apple, October 17, 2011,accessed September 10, 2018, www.apple.com/uk/newsroom/2011/10/17iPhone-4SFirst-Weekend-Sales-Top-Four-Million.

27. Andy Lewis, “Steve Jobs’ Biography Sales Jump 42,000 Percent upon Death,”Hollywood Reporter, December 5, 2011, accessed September 10, 2018, www.hollywoodreporter.com/news/steve-jobs-death-apple-

biography-amazon-244747.

28. Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs.”

29. Ty Fujimura, “Why Apple Is Doomed,” Huffington Post, May 31, 2011, accessed September 10, 2018, www.huffingtonpost.com/ty-fujimura/why-apple-is-doomed_b_866579.html.

30. George Colony, “Apple = Sony,” Forrester, August 4, 2017, accessed September 10,2018, https://go.forrester.com/blogs/12-04-25-apple_sony.

31. Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook Leads Different,” Fortune, March 26, 2015,accessed September 10, 2018, http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook/.

32. Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2014).

33. Kane, Haunted Empire, 348.

34. David Sheff, “Playboy Interview: Steve Jobs,” Playboy, February 1985, available at Atavist, http://reprints.longform.org/playboy-interview-steve-jobs, accessed September 11, 2018.

35. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.

36. “Charlie Rose: KQED: September 13, 2014,” Internet Archive, accessed September 11, 2018, https://archive.org/details/KQED_20140913_070000_Charlie_Rose.

02 “把事做好”

亚拉巴马州温馨的家

1960年11月1日，蒂莫西·唐纳德·库克（Timothy Donald Cook，这是库克名字的全称）出生在亚拉巴马州的莫比尔市（Mobile）。莫比尔市是位于墨西哥湾沿岸的港口城市，也是亚拉巴马州第三大城市。库克的父母，唐·库克和杰拉尔丁·库克都是亚拉巴马州农村的人。他们一共有三个儿子，库克排行老二。[注]唐在亚拉巴马州的干船坞造船厂工作，当时这家造船厂是莫比尔最大的企业，为平托岛（Pinto Island）的军船提供制造和维修服务。库克的母亲杰拉尔丁是一名兼职药剂师，她一边工作，一边照顾家庭。

在整个成长过程中，库克和父母的关系非常亲密。直到现在，库克仍会在父母身上倾注大量时间和精力。“无论蒂姆在哪儿，或者在做什么，他每个周末都会给家里打电话。”[注]库克的父亲在2009年的一次采访中如是说，“无论在欧洲、亚洲或其他任何地方，他每个星期天都会给他妈妈打电话聊聊天，没有一个周末落下。”库克的母亲杰拉尔丁于2015年去世，享年77岁。蒂姆现在仍与父亲保持着亲密的关系。

有段时间，库克一家从莫比尔市搬到了彭萨科拉（Pensacola），这座城市位于佛罗里达州，距离莫比尔市大约一小时车程。那里有一个巨大的海军基地，唐就在那儿找了一份工作。但是在1971年蒂姆上中学的时候，他们又搬回了亚拉巴马州，定居在了罗伯茨代尔（Robertsdale）的东银山大道（East Silverhill Avenue）。罗伯茨代尔是一个小镇，位于该州最大的县城鲍德温县（Baldwin County）的中部。为了让三个儿子可以去顶尖的公立学校读书，唐和杰拉尔丁最终选择了在罗伯茨代尔定居。[注]

校园时光

罗伯茨代尔是美国南部小镇的典型代表，它虽被称作城市，但占地面积只有5平方英里[注]。[注]如今其人口数量也只有5000多，是库比蒂诺的十分之一。在库克成长的那个年代，罗伯茨代尔的人口数量只有现在的一半，约为2300人。小镇里的居民彼此都认识。

20世纪初期，肥沃的农田让小镇充满祥和、闲适的生活气息。小镇距离格尔夫海岸（Gulf Shores）仅40分钟车程，前往这个海岸要穿过小镇。尽管

这些来往的人流给小镇带来了不少收益，但农业依然是这座小镇主要的收入来源。镇上的生活如此简单，既没有电影院也没有保龄球馆，最热闹的事情就是鲍德温县的秋季集市了。杰拉尔丁在描述小镇的时候，实事求是地形容它“就是地面上的一个小洞而已”。甚至在过去的30年间，小镇镇长都没有换过人。

库克家庭的宗教信仰对库克影响至深。他在自己的职业生涯中一直提到基督教信仰。2015年，他在《华盛顿邮报》发表的一篇文章中这样写道：“我很小的时候，就在浸信会教堂受洗了，信仰一直是我生命的重要部分。”可以推断，信仰深深地影响了库克，让他成为一名善良、慷慨的领袖。2014年，他在彭博新闻社发表文章，公开自己的同性恋身份时，也提到了上帝。他写道：“我认为，同性恋是上帝给我的最好的礼物之一。”尽管库克现在并不会过多地公开谈论自己的宗教信仰，但很明显，如果没有信仰的话，库克就不会是现在的库克和这样的领袖。

看起来，库克在罗伯茨代尔的童年生活是十分美好的。相比于少年乔布斯的叛逆乖张，少年库克的性格温和谦逊，成绩出类拔萃。从那时的照片可以看出，他有点儿笨拙，但充满青春活力，留着唐尼·奥斯蒙德的发型，笑容轻松、阳光。

库克在代数、几何、三角学等一切需要分析能力的科目中的表现十分优异。在初中和高中的6年时间里，他一直被评选为“最勤勉的学生”。1978年，他取得了全年级第二的好成绩，并因此成为在学校毕业典礼上致开幕辞的学生代表。

库克以前的数学老师巴巴拉·戴维斯（Barbara Davis）回忆说：“他是一个让人信赖的孩子。他对学业总是一丝不苟，所以我知道他能把事情做好。”库克的同事和以前的老板们也这样评价他：库克总能不负众望，把工作做好。“把事做好”成了库克职业生涯的标签。

库克的社交能力和他的学习成绩一样突出，他的人缘非常好。“库克才不是一个书呆子呢！”戴维斯如是说，“他是那种你会特别享受跟他相处的人。”许多同龄人都认为库克天资聪颖、为人谦和，而且十分幽默。与库克同届的全年级第一名特蕾莎·普罗查斯卡·亨茨曼（Teresa Prochaska Huntsman，因此也是学校毕业典礼上致闭幕词的学生代表）在提到库克的时候说：“库克不仅仅在学业方面十分优秀，而且我们没有不喜欢他的，他可是一个特别有人格魅力的人。”

库克的另一位老同学，也是他的好友克拉丽莎·布拉兹托克（Clarissa Bradstock）说："他很聪明，爱读书，还特别幽默。我们会一起出去玩，看《周六夜现场》注……聊学校里发生的事和天南海北的事。"注她补充说："一个出身于亚拉巴马州小镇的人，能取得如此高的成就，确实让人惊叹不已。这是对我们国家的肯定，也是对他个人的肯定。"库克的高中同学在谈到库克取得的成就时，自豪之情溢于言表。

早期的商业经验

库克不仅成绩优异，在课外活动中也有着出色的表现。他很早就表现出对商业的敏锐嗅觉。他是学校乐队里的长号手，注经常在学校舞会、足球赛、游行，以及当地其他需要乐队的活动中表演。为了在校外赚一点儿外快，他为莫比尔市《新闻记录报》（*Press-Register*）送报纸，在饭馆打工，在当地一家名叫李氏药品（Lee Drugs）的药房做兼职。这家药店离他母亲工作的地方不远，位于罗伯茨代尔的"太空之路"购物中心（Spaceway shopping center），这里是当地唯一的商业街，位于一条贯穿小镇的主路上。这条商业街上有各种各样的店铺，大都很冷清，有的甚至关门了，唯独这家药店至今都在，而且看起来生意不错。有几家午餐店和拖拉机租赁店的生意也还行。我在2018年6月去镇里参观时，当地居民告诉我，罗伯茨代尔的大部分商业已经迁移到城镇边缘，那里有各种各样的快餐店、几家一元店［比如，多来店（Dollar General）和家庭美元百货（Family Dollars）］，以及一家沃尔玛超市，库克曾在那儿买过生活用品。

在高年级时，库克抽时间参与了学校年鉴的制作工作，他担任的是业务经理，而且做得很棒。库克的具体工作内容是负责年鉴的仓储工作，还要负责拉来足够的广告以覆盖成本。年鉴中有一张成员集体照，库克在最前面的中间位置开怀大笑着。成员们都穿着统一的T恤，上面印着："你买到了吗？"这大概是一种鼓励学生购买年鉴的销售策略。据当年的年鉴记载，由于库克的努力，那年的销量和广告费都创下了纪录。巴巴拉·戴维斯形容库克是"那种不可或缺的人"。注同时打好几份工并担任学校项目的业务经理，让库克很早就收获了重要的商业经验，也为他后来不知倦怠的工作风格和敏锐的商业头脑打下了基础。正如当年能为年鉴创下新纪录，多年后，他亦领导苹果的发展到达了新的高度。

人们从年鉴方方面面的工作中，能预见到库克后来在苹果的样子。从低年级年鉴的一张照片中可以看到，库克在一个同学旁边，激动地向大家展示着一副头戴式耳机和一台打字机，这些都是当时令人亢奋的高科技产品。照片的文字说明是"特蕾莎和蒂姆正在用两种现代方式提高学习效率"。好

像库克隐约知道，自己未来将会掌舵全球最大的科技公司。

南部小镇塑造的世界观

虽然罗伯茨代尔散发着美国南部小镇特有的气息——热情、安宁又古朴，但也有一种令人不快的种族主义在暗潮涌动。后者对库克世界观的形成产生了重大的影响，并引起了他日后对平等的重视。

库克的父母曾说，他们从彭萨科拉搬到罗伯茨代尔，只是为了让孩子尽可能地进入最好的学校。他们的这一举动和当时的很多人不谋而合。在彭萨科拉，由于公立学校的种族隔离，种族矛盾日益加剧，许多白人家庭为此搬到了附近的亚拉巴马州。[注]虽说早在1963年，该州的公立学校就禁止种族隔离，[注]但对于同属此州的彭萨科拉和罗伯茨代尔来说，前者的种族危机却比后者严重得多——前者面积较大，种族情况复杂；后者面积较小，居民以白人为主（根据人口普查，罗伯茨代尔目前85%的居民为白人）。

“我们学校的非裔美国人很少。”[注]库克的同学克拉丽莎·布拉兹托克说，“鲍德温县盛产石油，当时是最富有的县之一。但我们的学校很小。我没有目睹过公开的种族歧视，但在亚拉巴马州……许多种族隔离问题依然在解决中，有人会在非裔美国人面前讲有关种族主义的笑话。这就是当时的情况。”

事实上，在库克搬到罗伯茨代尔的几年前，这个镇子中心的商业街有一家名叫“小猪扭扭”（Piggly Wiggly）的杂货店，里面依然设立分开的饮水机。一名要求匿名的鲍德温县居民描述了[注]他在当地目睹的公然的种族歧视行为：“1966年，我的哥哥（白人）和一个年轻的非裔女孩偷偷约会，但是他在给女孩买汉堡的时候，被几个坐在咖啡馆里的白种男人看到了。当时为了安全，女孩坐在我哥哥的车里没有出来。就在我哥哥离开咖啡馆后不久，那几个白人开着他们的皮卡车尾随并拦住了我哥哥。他们把我哥哥从车里拖出来，狠狠地打了他，然后把他丢在附近的树林里，让他在那儿等死。我哥哥被打得整整一周都只能用吸管喝汤。”不幸的是，当时在亚拉巴马州，这种种族主义行径并不少见。

库克自己也亲历过这样的种族主义行为，并在若干年后都深受影响。20世纪70年代初，库克还在读初中。有一天晚上，他沿着罗伯茨代尔外缘偏僻的道路上，骑着一辆崭新的10速自行车。突然，他发现路边有个地方着火了。他骑近一些，看到一个燃烧的十字架，几个穿着白色长袍、戴着白色头巾的三K党（美国最庞大的种族主义组织）成员围在那里。虽然三K党成

员的数量从1925年的历史峰值400万人下降到20世纪70年代初的数千人，但在美国南部的某些地区，三K党成员聚集的现象并不少见。库克看到那些三K党成员正在将燃烧着的十字架安装在一户黑人家庭的院子里。他立刻喊道："停！"那些三K党成员看着库克，其中的一个人掀开头巾，示意自己是罗伯茨代尔当地一家教堂的执事。他警告库克迅速离开。这件事让年轻的库克感到无比震惊。

2013年，库克在荣获母校奥本大学颁发的国际生活质量奖（IQLA）时，还回忆起了这段经历。"这个画面永久地印在了我的大脑中，并永远地改变了我的生活。"他说，"对于我而言，那个燃烧着的十字架意味着无知、仇恨，以及仅仅因为有些人跟大多数人不同，人们就为此恐惧。我永远无法理解这种行为。"关于种族主义的亲身经历影响了库克年轻时的价值观，而这些价值观后来也体现在他的商业行为中。

尽管库克坚称自己所讲的绝无虚言，但罗伯茨代尔依然有些居民质疑库克所说的三K党成员在镇上烧毁十字架的事。例如，库克的一个老同学特德·普拉特（Ted Pratt）说："我的家人和朋友还在罗伯茨代尔居住，没有人记得发生过那样的事情。对于把罗伯茨代尔当作家乡的人来说，听到这样的事情让人感到很恼火。"当然了，作为罗伯茨代尔的居民，无论是过去还是现在，他们肯定不希望自己的家乡与三K党联系在一起。小镇的形象被一位如此有名的商界人物抹上了污点，这令小镇的居民们十分不悦。

在脸书上，有一篇冗长的帖子，题为"罗伯茨代尔的过去和现在"。数十名现在或曾经居住在罗伯茨代尔的居民在帖子里质疑库克的回忆。"蒂姆·库克完全是在撒谎，"一位名叫罗德·杰金斯（Rod Jerkins）的人评论道，"这件事从来就没有发生过。"（这一评论下面有6个人点击"喜欢"，这是帖子中最受欢迎的评论之一，从而反映了公众对此事的情绪。）事实上，我在帖子中没有找到任何支持库克说法的评论——143条评论几乎全部质疑了库克的回忆。另一位评论者马文·约翰逊（Marvin Johnson）补充道："我的亲戚在这里比我住得久，有差不多大半个世纪。我问过他们，他们都说从未发生过这样的事。"还有一位评论者的留言只有几个字："他在撒谎，句号！"

从脸书的帖子上可以清楚地看出，罗伯茨代尔的许多居民对此事拒不承认。即便三K党活动是发生在几十年前的事，但脸书确实不是一个承认此事的好地方。还有几个人发帖说，虽然没有看到正在烧着的十字架，但他们确实看到了烧毁后的十字架。还有一个人回忆起在附近城镇的圣诞节游行中，确实看到了燃烧着的十字架。罗伯茨代尔极有可能与三K党活动有些渊源，这是一个令人难以接受的事实。

众议员帕特里夏·托德（Patricia Todd）说，三K党不仅在库克的童年时期极其活跃，时至今日依然十分常见。“在过去的两年里，他们一直在伯明翰的各个社区分发传单，”注她说，“如果你否认亚拉巴马州在民权运动注方面的那段历史，那你就错了！但在今天的亚拉巴马州，种族主义确实还存在，而且很猖獗。虽然他们没有大声说出来，但就是有很多人仇视那些和自己不同的人。”

在目睹三K党聚集的多年后，库克又经历了一次与种族主义的正面交锋。那是库克16岁的时候，他参加并赢得了一场由亚拉巴马州农村电力协会组织的征文比赛，比赛主题是“农村电力合作社——昨天、今天和明天的挑战者”。注因为当时家里买不起打字机，所以库克的文章完全是他手写的。

赢得比赛的奖品是一次免费的国家首都之旅，包括参加宴会，以及在白宫现场聆听吉米·卡特总统发表讲话。但这次旅行却被亚拉巴马州州长乔治·华莱士（George Wallace）的会见破坏了。乔治·华莱士是一位坚定的种族主义者，在20世纪60年代联邦政府试图整合该州的公立学校以消除种族隔离时，华莱士坚决抵制了联邦政府的这一做法，但最后他没有成功。库克与华莱士握了手，这让他感到十分后悔。“对我来说，会见州长跟‘荣幸’二字根本沾不上边，”注他说，“跟他握手让我感到自己似乎背叛了自己的信仰。这感觉太糟了，仿佛在出卖自己的灵魂。”但幸运的是，库克从这样的经历中汲取了经验。如今的他不再容忍任何形式的种族歧视行为。虽然这项工作要经历一个过程，但库克在努力地把苹果变成一个更包容的地方。在他的引领下，苹果比硅谷的其他公司雇用了更高比例的少数族裔员工，并向历来黑人较多的大学、慈善机构和鼓励少数族裔学生学习STEM（科学、技术、工程和数学教育）科目的基金会提供了慷慨的资助。

库克在苹果践行的许多价值观，似乎与他童年时遇到种族歧视的经历有着直接的关系。2013年，他在对杜克大学富卡（Fuqua）商学院［库克在那里获得了MBA（工商管理硕士）学位］学生的谈话中，谈到了自己在成长过程中一直追寻的两位英雄：马丁·路德·金和罗伯特·肯尼迪。他对学生们说：“我在南方出生和长大，在成长的过程中，我见过最恶劣的一些歧视行为，我对这些行为感到深恶痛绝。”注马丁·路德·金和罗伯特·肯尼迪曾冒着生命危险来对抗歧视行为，所以库克对他们十分钦佩。“这就是为什么我的办公室里有三张照片，两张是肯尼迪，一张是马丁·路德·金，”他说，“我的办公室里就只挂了他们的照片。我每天都看着他们，我认为他们为所有人树立了光辉的榜样。这不是一份政治声明，而是关于要公平对待每一个人的声明。”

库克童年时代所目睹的这些仇恨和歧视行为，如影随形地伴随着他，并影响着他的行事方式，不管是生活上的还是商业上的。丽莎·杰克逊（Lisa Jackson）是美国国家环境保护局的第一位非裔女性领导，库克在2013年雇用她来管理苹果的环境保护工作。据她说，库克在美国南部的童年经历对他的人生观产生了深远的影响。“这就是他的一部分，”[注]她说，“来自南部的你，看到了那些丑陋的行为，但也看到了希望和机遇。”她补充道：“至少我不能把这些与自己分开，蒂姆也谈论过这一点。”

忠于原则

库克在整个职业生涯中——无论是在苹果还是在其他公司——都坚守自己的原则。2015年，库克在乔治·华盛顿大学毕业典礼的演讲中[注]表达了自己的信念，即“成功和行善”不应该是一个非此即彼的选择。在价值观的问题上，库克曾经多次受到挑战，但他从没有妥协，这就是后来苹果能成功的直接原因。2014年5月，美国国家公共政策研究中心保守派智囊团的一名成员逼迫库克衡量可持续发展项目会给苹果带来的利益损失，库克拒绝了，他说：“当我们付出努力，为了让盲人也可以使用我们的设备时，我是不会考虑该死的ROI（投资回报率）的。”[注]苹果在发起环保倡议、保护员工安全和其他政策时也是如此。“如果你让我做事的时候，唯一关心的就是投资回报率，那我希望你马上抛出苹果的股票！”库克向这位保守投资者吼道。那之后，美国国家公共政策研究中心发表声明，公开谴责库克的立场：“今天的会议让投资人可以确信的是，苹果正在大手笔地挥霍股东的钱，去对抗所谓的‘气候变化’。”[注]但是库克一如既往，忠于自己的原则。

库克的公众形象与乔布斯的公众形象截然不同，其中最大的一个差别便是库克从童年时期就开始形成的道德观。[注]乔布斯常避开各种慈善捐赠，对于环境的可持续发展没什么兴趣，也很少谈论社会问题。对于乔布斯来说，他用产品“改变世界”（put a dent in the universe）[注]就已经足够了。具备极佳图形用户界面（GUI）的Macintosh电脑也确实做到了这一点。乔布斯认为，他在苹果所做的，要比任何慈善捐款对这个世界的贡献都大。而对于库克来说，他对社会所做的贡献则更加润物无声，也更加面面俱到。库克仍旧会为品质优秀的苹果产品而殚精竭虑，但他也会毫不吝啬地发挥全球最具价值公司的CEO的影响力，使苹果成为“行善的力量”。[注]正如我们在后续章节会看到的，库克大幅增加了苹果在慈善捐赠方面的投入，并带领苹果大步向前，成为诸多领域的重要力量：从推动可再生能源的发展、降低产品毒性物质、增加产品回收力度，到致力于打造以人

为先的供应链，以及大力推进苹果成为一家更具包容性和多样性的公司。

他的道德观源于基督教的家庭环境、美国南部的风土人情，以及被他视为英雄的马丁·路德·金和罗伯特·肯尼迪的榜样作用。他在一次演讲中回忆说："我从父母、教会和自己的内心深处，慢慢地发展出自己的道德观，它成为引导我踏上探索之旅的指南针。"书籍的熏陶也对库克的道德观产生了很大的影响。据说，小时候的库克曾从罗伯茨代尔的图书馆借阅哈珀·李（Harper Lee）的小说——《杀死一只知更鸟》（*To Kill a Mockingbird*）。书中描绘了善良的律师阿提克斯·芬奇（Atticus Finch）[注]在亚拉巴马州一个虚构的小镇中反对种族主义的正义斗争，这显然引起了库克的共鸣。

库克对边缘化少数群体的支持，也受到自己身为一名同性恋者和在美国南部长大的经历的影响。他从未公开讨论过自己生活的这个方面，直到2015年，脱口秀节目主持人斯蒂芬·科尔伯特（Stephen Colbert）在电视采访中直接问他："因为性取向问题被视作不入流的'局外人'，在亚拉巴马州长大的这样一段经历，跟你现在试图帮助世界各地的弱势群体有关系吗？"[注]库克用肯定的语气解释说，他觉得必须做些什么来对抗四处蔓延的恐惧感。"对于那些在学校受到欺凌、歧视，甚至被父母抛弃的孩子，我必须做些什么，"他说，"我觉得自己肩负着巨大的责任。"库克是一个极其注重隐私的人，但从这个回答里，我们能够窥见他个人生活中的一些不轻易被他人了解的方面。

科尔伯特把库克的同性恋身份和他敢于为人权问题发声这二者联系在一起，也得到了其他人的回应。"我不得不相信，20世纪60年代在亚拉巴马州长大和他的那些经历，再加上身为一名同性恋者，这些都让库克明白保持沉默的危险。"[注]罗伯特·肯尼迪的女儿克里·肯尼迪（Kerry Kennedy）同样是一位人权活动家，她说道："现在他看到错误的事情正在发生，他就会毫不畏惧地挺身而出。"

库克并不怎么分享他作为男同性恋者年轻时的经历，人们都说他不太可能在高中时公开性取向。他的朋友克拉丽莎·布拉兹托克说，[注]高中的时候，她并不知道他是同性恋，甚至还喜欢过他。克拉丽莎解释说，当时他们读的高中不是一种特别包容的环境。"上学的时候，我猜有的人性取向跟我们不同，"她说，"但没人讨论这些。同性恋们不会受到骚扰，但当然了，他们还没到能够公开性取向那么自由。"

"罗伯茨代尔并不是独立于亚拉巴马州的自由开放的安全之所，"[注]亚拉巴马州唯一公开同性恋身份的众议员帕特里夏·托德如是说，"如果他在年

轻的时候公开性取向，我认为他之后的生活会非常艰难。”这种说法得到了鲍德温县一名要求匿名的居民的回应：“周围的人如果知道蒂姆是同性恋，就一定会排斥他。在这里，可没少听说同性恋者遭到伏击和殴打的事，就连警察也会打他们，然后告诉法官，受害者‘是从楼梯上摔下来的’。”[注]所以，库克在罗伯茨代尔居住期间选择不公开他的性取向，这不足为奇。

但现在的很多人，包括托德在内，都称赞库克公开性取向的做法。她认为，这样做能够给那些视库克为榜样的人以勇气，同样也能让同性恋这件事正常化。“我认为，蒂姆和其他CEO公开自己同性恋的身份，会让情形大不一样。”[注]她说，“人们会意识到我们周围的群体是多元的，确实在任何地方都有同性恋者。与性别、种族、民族等其他性质的社会运动不同，我们会淹没在人群中而不被发现。但现在，这些人有勇气站出来了。蒂姆在这个过程中发挥了作用。当世界上最成功的公司之一的CEO公开性取向，大众就会关注这件事。”这正是库克想要的结果。正如他在《彭博商业周刊》发表的“公开性取向”一文中写的：“如果听说苹果的CEO是一个同性恋者可以帮助那些为性取向问题而苦苦挣扎的人，或是能够抚慰那些感到孤独的人，抑或是能够鼓舞人们勇敢地追求平等，那公开我的隐私又算得了什么呢？”[注]

故乡的无名英雄

尽管罗伯茨代尔的很多居民都知道库克的成就，但在库克的家乡，人们并没有大张旗鼓地庆祝这件事。他的一些老友和同学都为他的成就感到十分自豪，但无论是过往还是现在，都没有什么表彰库克的奖杯或奖牌。在库克曾就读的高中，有一个玻璃柜陈设着橄榄球明星约什·柴尔德里斯（Joe Childress）的纪念品，柴尔德里斯是美国职业橄榄球大联盟（NFL）的一名跑卫，20世纪50年代从这所高中毕业。而在这所高中，看不到任何关于库克的东西。也许是因为库克是一名商人，而不是一名运动员。一位现在仍居住在小镇的居民说，[注]镇上大多数人都不知道库克是谁。在这样的一个小镇，谁会关心那些与自己无关的超级大公司的CEO的事呢？

知道库克的当地人总感觉他应该为家乡的经济做出更多的贡献才对。那个脸书上题为“罗伯茨代尔的过去和现在”的页面上，[注]有一篇备受热议的讨论——为什么库克不借由苹果回馈自己的家乡。甚至还有个网友自问自答：“为什么罗伯茨代尔不是亚拉巴马州的技术中心？这可是库克的故乡啊。”这似乎是一个常常被人们提及的问题。

小镇里有一位名叫迪兰·高斯奈（Dillan Gosnay）的居民，他今年21岁。

他说在这个小镇上找份工作并不容易，他会尽可能地接一些焊接的零活儿，但大部分时间都处于失业状态。迪兰并不是个例。和美国的很多乡村地区一样，罗伯茨代尔长期以来都存在严重的失业问题。“在这里生活最糟糕的就是工作问题。赚钱糊口很不容易，每个人都得打3份工……这里什么都没有，没什么有名头的大公司会把总部设在这里。”注迪兰说道，“我觉得很多人都希望库克能够为小镇带来一些项目，能够在当地创造一些就业机会。”

不过，迎接苹果“进城”的时间还没到。亚拉巴马州还没有法律明令禁止对于种族、年龄或性取向方面的歧视。注2014年，库克被亚拉巴马州荣誉学院录取后不久，就在私下聊天时告诉众议员托德，除非亚拉巴马州通过反歧视法，否则苹果不会在该州投资。“在亚拉巴马州，人们仍然会因为自己的性取向而被解雇。”注库克说道，“我们无法改变过去，但我们可以吸取教训，去创造不一样的未来。”

受到库克的启发，不久后，众议员托德就向亚拉巴马州的立法机构提交了一条以蒂姆·库克命名的《就业非歧视法案》的提案。“库克在得知用他的名字来命名这份反歧视议案后，感到很荣幸。”注她说。不幸的是，这条法案并未被通过。“当然，我早就知道这条法案无法被通过，”她说，“我是民主党，现在是共和党控制着立法机构。他们占有多数席位……他们才不会通过《就业非歧视法案》呢。但这件事的意义大过一切。至少……它进入了人们讨论的范畴。”尽管失败了，但这是向着正确的方向迈出的一步。

显然，库克并非对自己的家乡或亚拉巴马州漠不关心。“他对亚拉巴马州发生的事情非常关注，”众议员托德说，“库克正在努力，他试图协助整个州向着正确的方向发展……不过考虑到这是亚拉巴马州，肯定需要相当长的时间改变。”2014年12月，库克向总部设在华盛顿的“人权战线”注捐助了未披露具体数目的大笔资金。注该组织在亚拉巴马州、阿肯色州和密西西比州开展了一项为期3年、耗资850万美元的同性恋维权运动。人权战线的“一号美国项目”（Project One America）注是一个长期项目，它在3个州都设有办事处并有全职工作人员。该组织称，由于得到了库克的捐助，注美国人权战线已发展成为美国最大的LGBTQ注民权组织，有300多万名会员和支持者。库克还向亚拉巴马州“黑带”地区的落后学校捐赠了iPad。“黑带”地区因当地的黑色土壤而得名，属于亚拉巴马州的贫困地区。“库克已经尽其所能了，但是他也态度鲜明地对当地官员，尤其是立法部门的官员表示：‘除非你们通过《就业非歧视法案》，否则我是不会

把公司扩展到亚拉巴马州来的。'"注众议员托德说道，"不过，这并不会奏效。亚拉巴马州宁可挥舞着宗教大旗，也不会为了改善就业环境而努力。"

库克也鼓励当地的商界人士积极地为《就业非歧视法案》发声。现有的法律——包括《卫生间法案》注在内——所引发的分裂行为，让亚拉巴马州很难吸引更多公司到当地投资。"如果是10年前，你告诉我最拥护《就业非歧视法案》的团体将会是军队和公司，我一定会嘲笑你。而现在，这却是正在发生的事。"注托德说道，"亚拉巴马州十分落后，并且默许歧视的存在，这样的形象和名声让这个州很难吸引好的公司来发展经济。"库克希望亚拉巴马州能够改变法律，哪怕这个过程十分缓慢。但这里对库克来说毕竟具有特殊的意义。他会定期回来观看奥本大学的球赛并探望家人，他人生前21年的时光都是在这里度过的，这里对他的影响非常深远。正如他在访问亚拉巴马州的伯明翰（Birmingham）时曾对一群年轻人说的："我人生早期阶段的绝大部分时间都是在亚拉巴马州度过的。"注希望这些年轻人也能像库克一样，为改善亚拉巴马州而努力。

选择工业工程专业

1978年，高中毕业的库克离开了罗伯茨代尔，去奥本上大学。在那儿，库克获得了工业工程专业的学士学位，这是他一直以来的心愿。"库克在读七年级的时候就说过：'我想上奥本大学。'"注库克的妈妈回忆说。奥本大学离库克的家乡不远，仅仅三个小时的车程。当时，库克还有另外一个选择，就是去塔斯卡卢萨（Tuscaloosa）的亚拉巴马大学，但他觉得那里过于时髦和华丽。"亚拉巴马大学是有钱人读书的地方，"注他解释道，"医生、律师等才适合去那里，我一直觉得自己只是劳动人民。奥本大学就是劳动人民读书的地方。"

看起来，库克选择工业工程专业是一个明智之举。克莱斯勒的前CEO李·艾柯卡（Lee Iacocca）、沃尔玛前CEO迈克·杜克（Mike Duke）和联合包裹服务公司（UPS）前CEO迈克尔·埃斯丘（Michael Eskew）都是工业工程专业出身，这个专业把年轻的库克也引向了同样的人生轨迹中。库克自身所具备的天赋和优势也十分适合学习工业工程——专注于优化复杂系统的方法，以及如何消除不必要的开销，并充分利用资源。可以说，库克在早期就培养了这方面的能力。"库克总能去伪存真，从一堆无用的信息里迅速找到问题的关键点。"注教过库克的罗伯特·布尔芬（Robert Bulfin）教授如是说。

在奥本大学读书时的库克，成绩就算不是出类拔萃，也能算得上稳扎稳打。大四那一年，他被提名为工业工程专业的优秀毕业生。对于这一荣誉，他表现得十分谦逊。“愧不敢当，”[注]他当时坚持说，“还有很多人比我更有资格得到这个荣誉。”

库克上大学时候的另一位教授，赛义德·马索德罗（Saeed Maghsoodloo）记得，库克的成绩不是名列前茅，但还算不错。库克成为苹果CEO的那一年，马索德罗在接受《纽约时报》的采访时，描述库克是“非常安静、踏实和稳重”，[注]总是“安静地坐在那儿学习”。但库克同时也非常有魅力，是一个很好的朋友，从高中到大学一如既往地受欢迎。从一张他大学时代的照片上就可以看到，库克和朋友们在一起谈笑风生、开怀大笑。

在奥本大学，库克学习了很多技能，这些技能让他在整个职业生涯受益匪浅。比如，他学会了编程。他写过一套系统，来优化大学附近的交通信号灯的时间安排。“当时停止灯是靠计时器设置的，我试图改善这种状况，”他解释道，“我想找到一种办法来减少行人的排队时间，这样行人就不必等待太久，同时还可以兼顾交通安全。”当地警方采用了这套系统，显然他设计得不错。“这套系统当时还是挺酷的，而且真的用上了。执法部门使用了这个发明。”库克开心地说。虽然库克现在的编程能力已经不如从前，但他会开玩笑地说自己写代码的技术还是“不错”的，[注]不过“在苹果，有很多人比我做得更好”。

奥本大学似乎对库克的影响非常深远，无论是他日后的工作方式还是世界观。奥本大学的校训是由这里的第一位足球教练乔治·皮特里（George Petrie）在1943年写下的：“我相信这是一个务实的世界，有所劳才能有所得。因此，我相信天道酬勤，相信勤奋努力的力量。我相信教育的力量，它使我懂得聪明地工作，还训练我的头脑和双手娴熟地工作。我相信诚实和真实，没有这些，我就无法赢得同胞的尊重和信任。”[注]

库克在2010年奥本大学毕业典礼上的演讲，引用了这些话作为个人信条。“尽管这个道理很朴实、简单，但它蕴含着无穷的智慧和尊严，并且经得起时间的检验。”[注]库克对台下的学生们说，“那些想要不费吹灰之力就取得成功的人，终究是在欺骗自己，甚至欺骗别人。”库克从年轻的时候起，就相信勤奋努力的力量，而且从他管理苹果的方式也能看出，他也十分看重员工身上是否具备这一品质。

在奥本大学就读期间，库克第一次有机会参与真实的企业管理。他报名参加了一个合作教育项目，[注]参加项目的学生要在上课以外抽出一部分时间，到弗吉尼亚州里士满市的雷诺兹铝业（Reynolds Aluminum）公司工

作。事实证明，这段经历是一堂真刀真枪的职场速成课。库克刚去不久，就遇到了公司大裁员。但是这些人的离开反而给了库克机会。他临时补缺，公司总裁要求他帮忙一起监管整家公司。担任公司二把手的角色使库克在后来的几十年里不断地精进，直到他后来成为苹果的最高管理者。

粗略地算起来，苹果首次公开募股的18个月后，也就是1982年，库克从奥本大学毕业。在这之后又过了18个月，苹果发布了突破性的产品Macintosh电脑。但是在1982年，苹果并没有进入这个21岁年轻人的就业选项中。库克一毕业，就收到了IBM（国际商业机器公司）招聘人员主动送来的工作机会。当时的IBM刚刚发布了第一台个人电脑。除此之外，库克还收到了另外两家颇有吸引力的公司的入职邀请，它们分别是安德森咨询有限公司和通用电气公司。在谈到为什么选择IBM时，库克说："其实，我当时对计算机并没有什么特别的想法。如果没去IBM，后来的故事会完全不同吗？我也不知道。但我知道一点，只有几件事能够决定你的一生，加入IBM对我来说，绝对算得上其中一件。"[注]虽然库克此前没想过要踏入科技行业，毕竟这个行业当时才刚刚起步，它并不是很多大学毕业生的首选，但IBM的这个职位，确实各方面还算不错，于是库克便欣然接受了。

库克在取得工业工程学位后，立刻加入了计算机巨头IBM，并进入业务快速发展的PC业务部门。这是一个较新的部门，在北卡罗来纳州科研三角园的一家大型装配厂里。除了偶尔回母校奥本大学看一场橄榄球比赛，库克便很少回去。

---

1. Michael Finch II, "Tim Cook—Apple CEO and Robertsdale's Favorite Son—Still Finds Time to Return to His Baldwin County Roots," AL.com, February 24, 2014,accessed September 11, 2018, http://blog.al.com/live/2014/02/tim_cook_--_apple_ceo_and_robe.html.

2. Don Cook, interview by Debbie Williams, WKRG, January 16, 2009.

3. Finch, "Tim Cook."

4. 1平方英里约为2.59平方千米。——编者注

5. Finch, "Tim Cook."

6. Finch, "Tim Cook."

7. "Meet Our Mayor," City of Robertsdale, accessed September 11, 2018, www.robertsdale.org/mayors-office.

8. "Tim Cook: Pro-discrimination 'Religious Freedom' Laws Are

Dangerous,"Washington Post, March 29, 2015, accessed September 11, 2018, www.washington post.com/opinions/pro-discrimination-religious-freedom-laws-are-dangerous-toamerica/2015/03/29/bdb4ce9e-d66d-11e4-ba28-f2a685dc7f89_story.html.

9. Tim Cook, "Tim Cook Speaks Up," Bloomberg, October 30, 2014, accessed September 11, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cookspeaks-up.

10. 唐尼·奥斯蒙德（Donny Osmond）在20世纪70年代初，曾作为流行组合奥斯蒙德兄弟（The Osmonds）的一员而红极一时。一曲《初恋》曾令欧美无数歌迷为之疯狂。——译者注

11. "Behold Tim Cook's Glory Days as 'Most Studious' in High School [Gallery]," Cult of Mac, July 27, 2015, accessed September 11, 2018, www.cultof-mac.com/221717/behold-tim-cooks-glory-days-as-most-studious-in-high-school-gallery/.

12. 美国学校的毕业典礼，通常由应届毕业生中学术成就第二名的学生致开幕词；由学术成就第一名的应届毕业生致闭幕词。——译者注

13. Finch, "Tim Cook."

14. Finch, "Tim Cook."

15. Finch, "Tim Cook."

16. 《周六夜现场》是美国一档于周六深夜时段直播的喜剧小品类综艺节目。该节目由洛恩·迈克尔斯创立，并由迪克·埃伯索尔继承发展。——译者注

17. Author interview with Clarissa Bradstock, February 2018.

18. Finch, "Tim Cook."

19. Finch, "Tim Cook."

20. Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2015), 94.

21. "Robertsdale, Alabama," Wikipedia, accessed September 11, 2018, https://en.wikipedia.org/wiki/Robertsdale,_Alabama.

22. Author interview with Clarissa Bradstock, February 2018.

23. Interview by author, February 2018.

24. “Ideologies,” Southern Poverty Law Center, ac cessed September 11, 2018, www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/ku-klux-klan

25. Todd C. Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Alabama,”Washington Post, March 7, 2016, accessed September 11, 2018, www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/03/07/in-rural-alabama-the-activist-roots-of-applestim-cook.

26. “Apple’s CEO Tim Cook: An Alabama Day That Forever Changed His Life,” on“Robertsdale, Past and Present” Facebook page, June 15, 2014, www.facebook.com/groups/263546476993149/ permalink/863822150298909/.

27. Author interview with Patricia Todd, February 2018.

28. 美国民权运动的一部分，于1950年兴起，直到1970年，是经由非暴力的抗议行动，以争取非裔美国人的民权的群众斗争。——译者注

29. Kane, Haunted Empire, 96.

30. “GW Commencement 2015 Tim Cook,” Vimeo, May 29, 2018, accessed September 12, 2018, https://vimeo.com/128073364.

31. “Apple CEO and Fuqua Alum Tim Cook Talks Leader ship at Duke,” YouTube, posted by Duke University Fuqua School of Business, ac cessed September 13, 2018, www.youtube.com/playlist?list＝PLwETOxwSycW1uqGG-iYZOERU0WBTKIAMt.

32. Author interview with Lisa Jackson, March 2018.

33. “GW Commencement 2015 Tim Cook.”

34. Bryan Chaffin, “Tim Cook Soundly Rejects Politics of the NCPPR, Suggests Group Sell Apple’s Stock,” The Mac Observer, accessed September 13, 2018, www.macobserver.com/tmo/article/tim-cook-soundly-rejects-politics-of-the-ncppr-suggestsgroup-sell-apples-s.

35. “Tim Cook to Apple Investors: Drop Dead,” National Center, November 2, 2017,accessed September 13, 2018, https:// nationalcenter.org/ncppr/ 2014/02/28/tim-cookto-apple-investors-drop-

dead.

36. Andrew Ross Sorkin, “The Mystery of Steve Jobs’s Public Giv ing,” New York Times, August 29, 2011, accessed September 13, 2018, https://deal book.nytimes.com/2011/08/29/the-mystery-of-steve-jobss-public-giving/.

37. “We’re here to put a dent in the universe.”（活着就是为了改变世界。）这是乔布斯于2005年在斯坦福大学毕业典礼演讲时的一句名言。——译者注

38. “Tim Cook Wants Apple to Be a ‘Force for Good,’ ” Cult of Mac, July 26, 2015,accessed September 13, 2018, www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-tobe-a-force-for-good.

39. Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Alabama.”

40. “Tim Cook Tells Stephen Colbert Why He Came Out as Gay,” CNNMoney, accessed September 13, 2018, https://money.cnn.com/video/technology/2015/09/16/tim-cookapple-stephen-colbert-late-show.cnnmoney/index.html.

41. Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Ala bama.”

42. Author interview with Clarissa Bradstock, February 2018.

43. Author interview with Patricia Todd, February 2018.

44. Author interview with Baldwin County resident, February 2018.

45. Author interview with Patricia Todd, February 2018.

46. “Tim Cook Speaks Up.”

47. Author interview with Robertsdale resident, June 2018.

48. www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/1948196945194752/.

49. Author interview with Dillan Gosnay, February 2018.

50. “Employment Discrimination in Alabama,” Findlaw, accessed September 13, 2018,https://corporate.findlaw.com/litigation-disputes/employment-discrimination-inalabama. html.

51. Associated Press, “Apple CEO Tim Cook Funds Gay Rights Initiative

in Alabama,"Mercury News, August 12, 2016, accessed September 13, 2018, www.mercurynews.com/2014/12/18/apple-ceo-tim-cook-funds-gay-rights-initiative-in-alabama.html.

52. Author interview with Patricia Todd, February 2018.

53. 人权战线（Human Rights Campaign）是美国最大的LGBT民事权利倡导团体和政治游说组织。——译者注

54. Associated Press, "Tim Cook Makes Personal Donation to Gay Rights Campaign,"Guardian, December 18, 2014, accessed September 13, 2018, www.theguardian.com/technology/2014/dec/18/apple-ceo-tim-cook-donation-gay-rights-campaign.

55. "Project One America," Human Rights Campaign, accessed September 13, 2018,www.hrc.org/campaigns/project-one-america.

56. "About Us," Human Rights Campaign, accessed Sep tember 13, 2018, www.hrc.org/hrc-story/about-us.

57. LGBTQ是女同性恋者（Lesbians）、男同性恋者（Gays）、双性恋者（Bisexuals）、跨性别者（Transgenders），以及对其性别认同感到疑惑的人（Questioning）的英文首字母缩写。——译者注

58. Author interview with Patricia Todd, February 2018.

59. 《卫生间法案》是一项限制同性恋、双性恋及跨性别者使用公共卫生间的法案。——译者注

60. Author interview with Patricia Todd, February 2018.

61. Erin Edgemon, "Apple's Tim Cook Talks MLK, Auburn, Coding During Birmingham Visit," AL.com, April 4, 2018, accessed September 13, 2018, www.al.com/news/birmingham/index.ssf/2018/04/tim_cook_talks_mlk_auburn_codi.html.

62. Finch, "Tim Cook."

63. Hanno van der Bijl, "Apple's Tim Cook on Leadership, Workplace Diversity,Alabama and Auburn Rivalry," Birmingham Business Journal, June 1, 2018, accessed September 13, 2018, www.bizjournals.com/birmingham/news/2018/04/06/tim-cookon-leadership-workplace-diversity-alabama.html.

64. Kane, Haunted Empire, 98.

65. Kane, Haunted Empire, 98.

66. Miguel Helft, “Tim Cook Is Running Apple, but Not Imitating Steve Jobs,” New York Times, January 23, 2011, accessed September 13, 2018, www.nytimes.com/2011/01/24/technology/24cook.html.

67. Jasper Hamill, “Apple CEO Tim Cook Reveals How YOU Can Follow in His Footsteps,” The Sun, October 13, 2017, accessed September 13, 2018, www.thesun. co.uk/tech/4663185/apple-ceo-tim-cook-reveals-a-big-career-secret-and-tells-howyou-can-follow-in-his-footsteps.

68. “The Auburn Creed,” Auburn University, accessed September 13, 2018, www.auburn.edu/main/welcome/creed.html.

69. “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook,” YouTube,posted by Auburn University, May 18, 2010, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzjao.

70. Kane, Haunted Empire, 99.

71. Kane, Haunted Empire, 99.

03　站在蓝色巨人的肩膀上

IBM开启的PC时代

能够加入IBM对于年轻的库克来说，的确是一件幸事。20世纪80年代初，计算机行业方兴未艾，蕴含无限机遇。对于有野心和有才华的库克来说，进入这一行业可以说是前途无量的。这么看来，库克的成功在情理之中。

当时，家用计算机还是一个全新的产业，在美国家庭的覆盖率不足10%。尽管苹果、雅达利和柯摩多尔的产品已经备受青睐，但越来越多的人开始关注IBM的PC。市场正蓄势待发，即将进入爆发式增长时期，所有制造商都在你争我夺，希望能够成为顾客们第一台计算机的提供商。

当时的IBM是行业的焦点。IBM在推出第一台个人计算机之前，是制造和销售那种大到能充满整个房间的大型计算机的，它的客户主要是企业和政府。该公司在全球范围内有超过35万名员工。1981年，史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克设计的Apple II（第二代苹果电脑）取得成功，IBM这家计算机巨头大约是从中看到了机会，由此决定进军刚刚起步的PC领域。

IBM的第一台个人计算机是一款突破性的产品，这款产品不仅后来被人们视作里程碑，在商业上也取得了巨大成功。这款机器采用的是标准化的部件，因此被广泛复制。它的名字PC成了这一类体积小、运算快、价格低廉的计算机的代名词。仅仅十年间，这些IBM“克隆机”（即IBM兼容机）就成就了价值数十亿美元的PC产业。

这款灵活性高、性能出众又易于使用的电脑，标价为1565美元。它使用BASIC这一当时最流行的编程语言（直到1985年，微软才推出Windows操作系统）；同时配置了16位微处理器、16KB（千字节）的内存和40KB的存储空间，这在当时已经是最大的存储空间了。但是，与今天处理能力强大和存储空间巨大的计算机相比，这款电脑显得既慢又原始。以第三代苹果手表为例，这款佩戴在手腕上的小巧设备的存储空间是前面这台电脑的40万倍［16GB（千兆字节）对比40KB］。这款电脑的“高分辨率”显示器最多可容纳25行字符（每行可显示80个字符）。这是1982年IBM推出的最便宜的个人电脑，它附带的产品手册里还标榜它有“先进的功能，可以运行各种各样的软件包，你绝对值得拥有”。这款电脑尤其

受企业客户的欢迎，因为企业客户需要相对便宜、灵活的计算机来处理会计、通信、记账等日常工作，由此它很快就成为世界各地办公室的标配。这款曾经只有技术迷才感兴趣的小众产品，现在俨然成为商业世界的主流。

截至1981年年底，[注]IBM平均每分钟就能卖出一台个人计算机。IBM本来预计在5年内卖出25万台左右的PC，[注]但有时候，当月生产多少台就能卖出多少台，这使得PC成为Apple II最大的竞争对手。1982年，IBM及制作“克隆机”的公司在美国总计卖出了280万台家用计算机，是1981年销量的两倍。[注]

计算机的一炮而红使其成为1982年《时代》周刊评选的“年度‘人物’”。1983年1月3日的《时代》周刊杂志封面上写着：“‘年度机器’：计算机上场。”封面上，一个纸糊的人坐在一台电脑面前。“有的时候，给这一年带来最重大影响的并不是某个人，而是一个进步，并且整个社会都会广泛认识到，这一小步正在推动世界向前走一大步。”[注]文章里如此写道，“因此，《时代》周刊决定，1982年是计算机的一年。”这对IBM及整个科技行业来说，都具有重大且深远的意义。

而对于苹果，尤其是对乔布斯来说，这个意义则更为具体。乔布斯想到自己没有获得《时代》周刊“年度人物”的荣誉，就觉得心烦意乱。他本以为“年度人物”非自己莫属，因为苹果在那一年成为“年度销售额10亿美元俱乐部”的第一家计算机公司。在乔布斯去世前的几年里，他对自己的传记作者沃尔特·艾萨克森袒露心声：“那本杂志是用联邦快递（FedExed）寄给我的。我记得当时拆开包裹的时候，满心期待在封面看见自己的脸……结果却是一个电脑的雕像。我当时心里想的是：‘怎么回事？！’然后我看了那篇文章。”[注]乔布斯补充道，“写得太糟糕了，我真的哭了出来。”这对于苹果来说，的确是一个沉重的打击。不过，事隔很久，去苹果工作才进入库克的考虑范围。当时的库克在IBM的PC部门崭露头角，他在这里积累的一切宝贵经验，都将化为日后在苹果大展身手所需的重要能力。

第一份工作

IBM的PC部门位于科研三角园的一家大型工厂里，由于业务发展迅速，该部门需要招募大量新人。IBM的策略是招聘大量的大学应届毕业生，再在体系内培养和选拔，库克就这样被纳入麾下。当时科研三角园的这家工厂非常大，[注]占地面积有60万平方英尺[注]。与其说这是一家工厂，不如

说它是一个大型的组装和测试场地：IBM自己仅仅生产一小部分组件（比如键盘），绝大部分的计算机零部件都是从英特尔等公司采购的。

工厂里一共有6条生产线，这些生产线三班倒，保证从周一到周五24小时全天运转。如果进度没有滞后，也没有需要赶工的大订单，那生产线就会在周末关闭。虽然每天有100辆18轮的半挂式卡车运输零件，[注]但是工厂里并没有仓库。这些零件从工厂的一头进入，几小时后就被组装成计算机从另一头运送出来（平均每分钟大约组装一台计算机）。

工厂里的1.2万名员工中，大约一半是装配工，他们要手工完成几乎所有的装配工作。吉恩·阿戴索（Gene Addesso）在IBM工作了36年，是工厂里的老人，也是当时的工厂经理。据他估计，工厂里每天组装6000~8000台电脑，在生产高峰时期可达1万台。电脑被组装好后，就被放到传送带上，接着被运送到测试区接受多项检测。通过检测的电脑会被送去打包，打包区是工厂里唯一高度自动化的部分。打包完成后就装上卡车，直接运送到经销商和客户们的手中。[注]

准时生产

工厂采用的是准时生产（JIT）的方式，浪费少且效率高。IBM内部也把这种方式叫作“连续流程生产”（CFM）。“准时生产意味着仓库中不必有库存，”[注]阿戴索解释道，“生产出来，运送出去……这样就节省了大量时间和资金。”因为不需要存储零件和成品，所以压根儿不需要仓库。

准时生产的理念在美国通常被称作“精益生产”[注]，最初是为了有效满足客户的需求，同时避免生产过剩。20世纪六七十年代，在丰田的带动下，这种生产理念在日本普及开来。自动化和准时生产是丰田整个生产系统的两大支柱，这种方式不仅提高了生产效率，也提高了投资回报率。

准时生产是“连续的流程，在这个过程中，被组装的零件只在需要的时间，按照需要的数量被送到装配线上”，[注]《丰田生产方式》这本书里这样写道。这本书的作者大野耐一（Taiichi Ohno）是丰田前工程师，他也被称为“丰田生产方式之父”。书中还提到“建立这种生产流程可以使公司实现零库存”。这也正是IBM一直在追求的目标——通过追求“零库存”，尽可能地减少在零件，尤其是待售计算机上的仓储投入，毕竟在快速发展的PC行业，躺在仓库里的计算机很有可能在6个月内就被淘汰。

人们常常以为，大野和丰田是从美国汽车行业（美国汽车行业本身就实行这种生产方式）学习到准时生产的方法的，其实这是个误解。这一生产方

式实际上是受美国自助超市的启发。大野认识到，大型超市会按照顾客的购买习惯和频率补充库存：工作人员摆放的完全是顾客需要的数量；顾客购买完商品，货架上补充的又刚好是足够循环的数量。“当然，会存在顾客比自己实际需要多购买一些的情况。但大多数时候，去超市买东西的人都是按照自己需要的数量购买的。”[注]大野观察说，“超市运营商必须确保顾客能随时买到他们所需的商品。”

丰田是准时生产的先驱，这引来其他公司纷纷效仿。与JIT类似的生产理念其实可以追溯到更久之前。亨利·福特在1923年出版的《我的生活与工作》一书中写道：“我们发现，除了当下的需求，其他材料不值得购买。我们需要充分考虑当时的运输状况，然后只购买能够确保生产计划的材料。”[注]他继续说道：“如果运输状况完美，并且物料运输流是匀速的，那么就没必要有任何库存。一车车的原材料在计划好的时间，按照计划好的顺序和数量到达，直接从铁路车厢投入生产环节。如果这样做，压在库存上的资金就变少了，资金周转也会更快，如此便能够节省大量资金。”

作为全球首批个人计算机的制造商，IBM是PC制造业采用准时生产的先驱。1985年1月，IBM在它位于亚利桑那州图森市的工厂开始实施连续流程生产，该工厂生产光学存储零件、激光打印机和印制电路板。当时印制电路板的生产周期是17.5天，但到1987年12月，工厂全面采用连续流程生产后，这个时间几乎减半了。不仅如此，这一流程还大幅提高了产品质量。与此同时，空间利用率提升了100%，员工士气也随之增加了21%。[注]

脱颖而出

库克在IBM的第一个职位就是掌握错综复杂的准时生产流程，这个经验后来帮助他彻底变革了苹果的整个生产流程。库克的第一份工作是在工厂进行供应链管理，确保工厂在装配PC的时候有足够的零部件供应。这件事要比听起来复杂得多。

库克必须确保在生产过程中，所有零件都在需要的时间按照需要的数量被供应。这项工作对精确度的要求极高，需要对细节把控极严，常常让人备感压力。供应链管理就是这样一项浩大而复杂的工作。“我们有大量供应商，你必须确保需要的零件在需要的时间到位，这一点非常困难。”[注]科研三角园工厂的副总裁兼总经理理查德·多特里（Richard Daugherty）说，“这项工作的重要性极高。如果出了差错，要么就没有成品交付，要么就被库存压垮。无论哪一种结果都是致命的。在我的记忆中，库克在这个领域倾注的心血最多，而且这确实是他的专长。”

所有的环节都是用计算机控制的，工厂的经理精确地知道什么零件在什么时间出现在什么位置。他们精确地跟踪每一个环节，确保工厂里有正好够用的库存。IBM每6个月就会发布一款新品，这给库存管理团队带来了巨大的压力。“我记得，每当库存管理团队进度落后时，”多特里说，“库克都会负责和大家一起解决问题。”没过多久，库克就开始脱颖而出，在供应链管理和运营环节上都做得十分出色。

成为高潜人才

加入IBM几年后，库克就被认为是极具潜力的人才，用IBM的行话来说，就是“高潜”（HIPO）。高潜人才计划在IBM是非常重要的项目，这也是一条通向公司未来领导层的通道。每年，工厂的高层管理者都会列出一份名单，上面是25名最有前途的年轻雇员，还会按照绩效、责任感、领导力潜质等维度进行排名。库克曾在其中排名第一。

“我在高潜人才名单中给库克打了最高分。”[注]多特里说，“所以，作为一名全明星员工，他其实早就引起了我们的注意。感谢上帝，让我当时就看到了这一点并给他打了最高分。库克总能赢得周围人的信任，并让别人对他有绝对的信心。”这就是库克的工作风格。他高中和大学时就养成的这种工作风格，为他在高潜人才名单上赢得了一席之地，并让他在IBM节节攀升。库克的前任老板，也是当时该工厂负责PC生产的经理雷·梅斯（Ray Mays）同意提拔库克，他说：“库克的职业道德令人难忘，我都怀疑他可能根本不休息。有一次，他在中国，当地时间是早上两三点，他竟然在5分钟之内回复了我的电子邮件。在所有跟我合作过的人中，他是最聪明的人之一。”[注]梅斯补充说：“他所做的一切都是经过深思熟虑的，并且执行得非常到位。”

IBM的用人理念是从内部提拔，而不是从外部聘请。在高潜人才名单中表现优异的人会优先得到培养。比如，他们会进行轮岗，以便能更深入地理解IBM是如何运营的。“我们通常会做的一件事就是让他们从一个岗位换到另一个岗位，让他们对IBM的全部业务有更宏观的认识。”[注]梅斯说。库克作为一名高潜人才，曾临时担任了一段时间的制造部门经理，还担任过工厂经理的行政助理。

库克除了管理工厂，还常常和同事们一起去拜访供应商，检查他们的运营情况，确保供应商能够按时按质交付。如果供应商遇到物流问题，他们常常会去协助解决。每次他们出差回来的时候，多特里会说：“猜猜谁是那个给大家展示汇报IBM代工厂管理情况的人？非库克莫属。”[注]吉恩·阿戴索对此也表示认同：“你一看就知道，库克是做领导的料。他能够管理别

人，在一个集体里总是很突出，并且能够赢得大家的敬仰。”注学生时代的库克表现优异且安静内敛，但是在IBM，他开始引人注目，并逐渐脱颖而出，成为领导者。库克的领导力与生俱来，他在IBM不断成长，后来还去了杜克大学进修深造。

主动训练商业思维

所有在高潜人才名单上的人都会被送到大学去学习有关领导力的辅修课程。梅斯自己也曾是高潜人才，他曾被派到纽约礼仪学校去参加培训。“主要是公关方面的一个培训，在纽约市。整整一周，他们会纠正我在讲话时的每一个动作和发言方式。”注他如是说。

但库克对自己有更高的期待，他开始参加杜克大学富卡商学院的“夜间管理课程”，并于1988年获得了MBA学位。虽然读MBA是基于库克的个人意愿，但是IBM承担了这笔费用。“如果你想读MBA但不利用公司提供的这个条件，那就是犯傻了。”梅斯说。梅斯的妻子珍妮也和库克同时参加了MBA课程。富卡商学院的“夜间管理课程”持续了18个月，在晚上上课。对库克和其他MBA候选人来说，这种时间安排非常紧张。梅斯解释道：“你需要在工作一整天之后，每晚在学校花三四个小时，然后还要完成课后作业。”注但对库克来说，这个付出是值得的。

库克是工程师出身，如果他想在IBM再上一层的话，就需要具备管理和领导能力，而MBA帮他做到了。库克在2016年犹他科技之旅上曾表示，他知道光有工业工程学位本身是不够的。工程师不仅要懂技术，更需要有能甄别机会的全球化视野，而这正是他在读MBA的时候获得的。库克在苹果的同事对他有一个深刻的印象，那就是他具有商业头脑。“他有很好的商业思维，”注库克的同事格雷格·乔斯维亚克说，“史蒂夫要求苹果的领导者必须具备的素质就是商业思维，而蒂姆就有这样的思维。”

早期道德观

库克在杜克大学读书的时候，修了一门道德课，这门课对他日后产生了深远的影响。一名工程师学习道德课程，这并不常见，但是库克希望拓宽自己的视野，希望自己对工程学和商业有全球化的视角。在职业生涯的早期，库克就在思索，公司可以成为一股向善的力量以推动世界的改变。库克的这种思维方式非常独特，因为大多数科学技术方面的教育并没有道德方面的培训。一直以来，这个行业都崇尚“技术至上”。如今，大型科技公司的道德观正受到严密审查，这使得“技术至上”带来的负面问题日益凸显。从脸书滥用客户的隐私权到优步公司苛待员工，科技公司的道德败坏

问题已经成为热门话题。2016年前后，硅谷开始遭到人们的强烈抵制，大家反对科技行业追求唯快不破的风气，以及摧毁旧事物时的不计后果。

整个科技行业正经受着严峻的道德挑战，而此时，库克在苹果的道德立场脱颖而出。“当许多商业人士考虑道德时，他们会联想到做假账、内幕交易……但这不是我想到的。”库克在2013年杜克大学的毕业生团聚会上说道，“当我想到道德时，我想的是，将你发现的事物留下，并让它们比被发现时更好。对于我来说，道德包罗万象，从环境到你如何应对供应商和劳工问题，再到你的产品留下的碳足迹，再到你选择支持的东西，再到你对待员工的方式……你的整个人格都包含在这个范畴内。”

库克上的道德课让他开始用不同于行业内大多数人的思考方式进行思考，他从中学到的一个道理就是：将你发现的事物留下，并让它们比被发现时更好，从保护环境到尊重雇员，方方面面。这一信条支撑起了库克的信念，并成为这位苹果CEO身上一个无法磨灭的印记。库克在IBM的工作经历为他日后在苹果展现出的领导力奠定了基础，其中也包括他和同事们互动的方式。

擅于社交

这些年来，库克常常给人一种距离感，但是多特里和阿戴索认为，库克在IBM工作的时候并非如此。“我觉得他并不是一个独来独往的人，”多特里说，“他是会与人合作，也会带领团队的那种人。”库克经常是人群中的焦点，他会社交——尤其是跟他的同事们，还有那些高潜人才。多特里暗示说：“同一拨被招聘进来的人通常关系非常好。他们会一起出去玩，库克有男性朋友，也有女性朋友，甚至有个别人跟他非常要好。他们有时候会一起出去喝啤酒。总之，他是一个很正常的小伙子。”

库克在IBM的时候是很喜欢社交的，人们总能记住他的幽默感。而现在，他的公众形象显然是更加严肃、更加沉稳的那一种类型。库克在演讲或接受采访的时候，往往表现出更加严肃的那一面。人们常常认为他是一个高冷、严肃的家伙，绝不是一个爱开玩笑的人。但是在私底下，无论是库克的前同事还是现同事，都说他是一个很幽默的人，而且特别会自黑。多特里说：“他就是特别有思想，很冷静、工作勤奋，但又特别有幽默感。”

雷·梅斯还补充了一些不为人知的细节。他说在工作中，“大家都喜欢和库克一起共事。他比其他人更聪明，更有上进心，也更努力”。工厂里的员工们工作都非常努力，但是整体上还是一种蓝领文化。梅斯说：“白天

工作，晚上喝酒。这就是人们主要的社交方式。”但是“库克不参与这些。虽然说不出他每天具体工作多久，但是我觉得库克只要是醒着，几乎都在工作”。综合所有信息，我们不难看出，库克在工作之余更享受小圈子的社交，而非多人聚会。

尽管库克在IBM有一群关系非常紧密的朋友，但他很注重个人隐私。没有人知道他是同性恋。阿戴索说，库克在自己性取向的问题上绝对保密。在北卡罗来纳州保守的氛围下，又是在IBM这样一家对着装和流程的要求都十分严格的公司里，同性恋员工们通常都不会公开表露自己的身份。

“我对库克的性取向一无所知。”阿戴索说，“他离开IBM的几年后，一大堆前同事一起打高尔夫球时谈到了这件事，没有人介意他是同性恋，每个人都喜欢他。他对性取向的问题非常保密，从不会主动提及。”库克对私生活一贯低调，对工作一贯专注。即使现在库克已经公开了自己的性取向，他依然没有让私生活曝光。

得到认可

库克在IBM工作的十几年里，多次晋升并成为二级经理。在IBM的层级结构中，车间员工向一级经理报告，三四名一级经理向二级经理汇报，三级经理向工厂经理报告，工厂经理向总经理多特里报告。

有一次圣诞节，库克负责在节日期间管理工厂，此时他在这家工厂已经工作了八九年。许多高层经理都喜欢在圣诞节和新年之间的那周休假。可是在那一年，该工厂面临着巨大的压力——需要在年前完成一大批计算机的装配。多特里说：“我们已经在争分夺秒了。为了完成一年的生产定额，我们必须在年底赶工。每当我离开去度假的时候，我都会找一个人来代管。那一年，库克毛遂自荐，他确实做得很棒！整个车间在那一周被管理得非常好，完成了我们既定的产量。我们必须要达到那个产量，没有选择。库克面临着巨大的压力，但是在他的带领下，我们做到了。”

雷·梅斯说，那年年底真的是“任务艰巨”，“18轮半挂式卡车已全部就位，等着装货，就在我们位于东部沿海的码头。蒂姆就在码头上盯着，从中午盯到半夜，确保货物顺利发出。他做得特别好，表现得冷静镇定。大部分人在这样的压力下都会手忙脚乱、焦头烂额，而蒂姆却能够泰然处之、从容自若”。

高层管理者们发觉了库克的工作能力和职业道德。就像大部分高潜人才一

样，他最终被提拔到IBM的总部。在离开IBM时，他已成为PC业务部门负责北美制造和物流的总监。

转战智能电子

1994年10月10日，库克在IBM工作了12年之后，接受了位于丹佛的智能电子公司（简称IE）计算机经销商事业部首席运营官的职位。如今这家公司已经不在了，但当时它是微型计算机、工作站和其他技术产品首屈一指的供应商。1995年是库克在那里工作的第一年，这家公司当时的市值是32亿美元。年仅33岁的库克负责公司内所有产品和服务的分销业务。关于他为什么离开IBM，去了一家规模小，也没什么名气的公司，库克没有公开解释过。但在旁人看来，一个很高的职位，以及丰厚的薪金待遇，可能是吸引库克做出这个选择的理由。库克在IE工作的第一年，待遇是25万美元的基本工资，加上67500美元的奖金和10万股股票。1996年向美国证券交易委员会登记备案的资料显示，这在当时是一笔不小的财富。“这个待遇相当好，蒂姆怎么能够拒绝得了。”梅斯说。

但是那段时间对库克来说并不顺利。他在IE工作期间，遇到了严重的健康问题。1996年，他开始感到浑身疲惫，身体有刺痛感，并失去了协调能力。更可怕的是，他一开始被误诊为多发性硬化症。“医生当时对我说，‘库克先生，你要么是得了中风，要么就是得了多发性硬化症’。”库克在接受奥本大学的校友杂志采访时回忆道。他说，得知这一消息后，他开始用“一种不同的方式来看待世界”，这也开始激发他主动参加一些募资活动，比如在格鲁吉亚举行的为期两天的自行车活动，为多发性硬化症的研究筹集资金。结果，他根本就没有得这种病。当时他身上出现的那些症状，是“总是拖着重物到处走”导致的。但是，直到今天，库克仍然在为多发性硬化症的研究筹集资金。

在得知是被误诊了之后，库克恢复了正常生活，并且为IE做出了很多重大变革。在库克任职期间，IE与佰德公司（Packard Bell）签订了新的分销协议，推出了新的定价模式，并且简化了运营环节，同时推出了一项名为“为企业赋能”（PowerCorps）的计划。该计划旨在通过IE的经销商来增加苹果产品的销售。在1994这一财年，IE的收入增长了21%，达到32亿美元，并在1995这一财年攀升至36亿美元。在此期间，公司遭遇了多起诉讼，其中包括一名前雇员指控公司的不当行为；另一起诉讼是股东集体诉讼，指控该公司通过隐瞒其市场行为的信息而哄抬股价。1997年，库克建议将公司出售给通用电气公司。最终，公司以1.36亿美元的价格售出。

加入康柏

IE被收购后不久，库克就被位于休斯敦的康柏（Compaq）公司挖走，去担任物料管理的副总裁。康柏公司此前是IE的供应商之一，当时已经超过苹果和IBM，成为全球最大的PC制造商。不仅如此，它当时刚刚完成了对天腾电脑（Tandem Computers，以NonStop服务器著称）及Microcom公司（当时调制解调器的主要供应商）的收购。

1997年2月，康柏公司推出了Presario V2000系列，[注]这是第一款价格低于1000美元的台式机，目标客户是那些占比60%的还没拥有过PC的美国家庭。这台入门级电脑运行的是Windows 95操作系统。在中央处理器（CPU）的选择上，康柏公司没有选择更为熟悉的英特尔，而是打破惯例，选择了创业公司Cyrix的廉价处理器——MediaGX。康柏公司的这一举动可谓一场豪赌。不管是当时还是现在，英特尔的芯片都是大多数PC的标配，而Cyrix的芯片则来自一家名不见经传的公司，[注]风险之大可想而知。但这一冒险的举动得到了回报。1997年，Presario V2000系列计算机给这家拥有超过3.2万名员工的公司带来了18.6亿美元的利润。[注]

MediaGX处理器把计算机的价格降到1000美元以下，这使得大多数家庭都能负担得起。计算机平民化风潮席卷而来，这迫使英特尔于1998年4月推出了赛扬（Celeron），这是英特尔旗下主打低价的处理器品牌；而另一家科技公司AMD也开始效仿，推出更便宜的芯片。PC的价格由此稳步下跌，苹果的噩梦开始了——价格昂贵的苹果电脑卖不出去了，库存堆积如山。

库克在康柏公司短短半年的任期内，就帮助公司过渡到按订单生产的制造模式，这是准时生产的另一个产物，康柏公司称之为“优化配送模式”。康柏公司在收到订单之后才开始制造，而不是按照预测需求量生产，后者会造成很多货物积压在货架上。这一模式引得戴尔（DELL）和捷威（Gateway）这样的竞争对手也纷纷效仿。公司不再按照预测生产，而是按照实际的订单生产，这种做法给了康柏公司更大的灵活性，并且减少了浪费。但这也意味着，康柏公司要想快速、低成本地响应市场需求，就必须更加有效地管理供应商。“我们对整个行业造成了冲击，”[注]时任康柏公司CEO的埃克·菲弗尔（Eckhard Pfeiffer）表示，“新模式决定了康柏公司所有产品的设计、制造、分销、订购、服务和升级的方式，决定了公司吸引客户的方式，也决定了我们与经销商伙伴合作的方式。”

“按订单生产”能提高效率并大幅降低生产成本，得益于此，康柏公司在1997年秋大幅下调了最受欢迎的几款计算机的价格。几个月后，在1998

年2月，它又把整条Deskpro计算机产品线的价格下调了18%，这使得戴尔、IBM和其他公司也不得不赶紧降价。“我们可以通过不断微调我们的优化配送模式来获得更高的效率，这样我们就可以在Deskpro平台上保持领先的技术优势，并提供更大的价值。”担任康柏公司高级副总裁兼PC产品集团总经理的迈克尔·温克勒（Michael Winkler）如是说。

康柏公司利用优化配送模式，将库存成本转移给它的外包制造商，这些制造商只在收到订单后才装配完整的机器。因此，康柏公司不再需要用来存放待售计算机的大型仓库。彼得·乔（Peter C. Y. Chow）和季北慈（Bates Gill）在他们的书《抵御风暴》（*Weathering the Storm*）中解释说，康柏公司把节省下来的资源更好地分配在了其他领域。“从康柏公司的角度来看，优化配送模式使公司能够专注于自身在研发和营销上的核心竞争力，同时留给供应商、中国台湾的分包商更多利润空间。”这基本上就是库克后来带给苹果的模式。

库克在康柏公司向优化配送模式的转型中发挥了重要作用，他的这一建树很快就使他进入了乔布斯的视野。库克在康柏公司作为联系人与公司的合约制造商密切合作，确保公司实现向优化配送模式的转型。当时，苹果迫切需要彻底变革其混乱的生产流程。乔布斯开始寻找解决方案，也在寻觅能够扛起这份重任的人。“蒂姆·库克从前是做采购的，这恰好是我们所需要的背景。”乔布斯后来对沃尔特·艾萨克森说，“我发现，他和我看问题的方式是一样的。我在日本参观过很多采用准时生产模式的工厂，也曾为Mac和NeXT（美国软件公司）建立这样的工厂。我知道我想要什么，然后就遇到了蒂姆，他和我想得一样。”库克和乔布斯是两位截然不同的领导者，他们将因“准时生产”而走到一起。

与在IBM时的状态不同，库克在康柏公司时与同事来往不多。在康柏公司工作时，他一个人住在市内，而绝大多数同事都和家人住在休斯敦的郊区。康柏公司的同事们还没能有机会真正了解库克时，他就放弃了这份安稳的工作，加入了苹果。在那里，他将大展身手，彻底变革苹果制造和销售计算机的方式。

---

1. U.S. Census Bureau, Home Computers and Internet Use in the United States: August 2000 (Washington, DC: U.S. Department of Com merce, September 2001), www.census.gov/prod/2001pubs/p23-207.pdf.

2. 雅达利（Atari）是美国诺兰·布什内尔在1972年成立的电脑公司，是全球第一家电脑游戏机厂商。——译者注

3. 柯摩多尔（Commodore）是与苹果同期的个人电脑公司。——译者注

4. “1981,” IBM—Archives—History of IBM—United States, accessed September 13,2018, www-03.ibm.com/ibm/history/history/year_1981.html.

5. “IBM Personal Computer,” Wikipedia, accessed September 13, 2018, https://en.wikipedia.org/wiki/IBM_Personal_Computer.

6. “Apple Watch Series 3—Technical Specifications,” Apple, ac cessed September 13,2018, https://support.apple.com/kb/sp766?locale=en_US.

7. “Full Text of ‘Brochure: IBM Personal Computer (PC),’ ” accessed September 13,2018, https://archive.org/stream/1982-ibm-personal-computer/1982-ibm-personalcomputer_djvu.txt.

8. “The Birth of the IBM PC,” IBM—Archives—History of IBM—United States, accessed September 13, 2018, www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/pc25/pc25_birthhtml..

9. “Encyclopedia,” PC magazine, accessed September 13, 2018, www.pcmag.com/encyclopedia/term/44650/ibm-pc.

10. “Personal Computer Market Share: 1975–2004,” accessed September 13, 2018,www.retrocomputing.net/info/siti/total_share.html.

11. Otto Friedrich, “The Computer Moves In,” Time, Janu ary 3, 1983, accessed September 13, 2018, http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,953632-3,00.html.

12. Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 567.

13. Author interview with Dick Daugherty, February 2018.

14. 1平方英尺约为0.092平方米。——编者注

15. Author interview with Gene Addesso, February 2018.

16. Author interview with Gene Addesso, February 2018.

17. Author interview with Gene Addesso, February 2018.

18. “Just-Time Manufacturing,” Wikipedia, accessed Septem ber 13, 2018, https://en.wikipedia.org/wiki/Just-in-time_manufacturing.

19. Taiichi Ohno, Toyota Production System: Beyond Large-Scale Produc

tion (London:CRC Press, 2014), 4.

20. Ohno, Toyota Production System, 26.

21. Henry Ford, My Life and Work: An Autobiography of Henry Ford (Greenbook Publications, 2010), Kindle edition, https://www.amazon.com/dp/B00306KYVQ/.

22. Deby Veneziale, “Workshop Report: Continuous Flow Manufacturing at IBM Tucson,”Summer 1989, www.ame.org/sites/default/files/target_articles/89Q2A3.pdf.

23. Author interview with Dick Daugherty, February 2018.

24. Author interview with Dick Daugherty, February 2018.

25. Author interview with Ray Mays, March 2018.

26. Author interview with Ray Mays, March 2018.

27. Author interview with Dick Daugherty, February 2018.

28. Author interview with Gene Addesso, February 2018.

29. Author interview with Ray Mays, March 2018.

30. Author interview with Ray Mays, March 2018.

31. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.

32. “Apple CEO and Fuqua Alum Tim Cook Talks Leadership at Duke,” YouTube, posted by Duke University Fuqua School of Business, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/playlist?list=PLwEToxwSycW1uqGG-iYZOER U0WBTKIAMt.

33. Author interview with Gene Addesso, February 2018.

34. Author interview with Dick Daugherty, February 2018.

35. Author interview with Ray Mays, March 2018.

36. Author interview with Gene Addesso, February 2018.

37. Author interview with Gene Addesso, February 2018.

38. Author interview with Dick Daugherty, February 2018.

39. Author interview with Ray Mays, March 2018.

40. Edward O. Welles, "When a Billion-Dollar Company Ain't Enough," Inc., May 1,1995, accessed September 13, 2018, www.inc.com/maga zine/ 19950501/2265.html.

41. Edgar Online, Intelligent Electronics Inc Form Def 14A, July 23, 1996, http://b4utrade.brand.edgar-online.com/efxapi/EFX_dll/ EDGARpro.dll?FetchFilingCONVP DF 1? SessionID=GReEUbNUi2_sIft&ID=1469265.

42. Author interview with Ray Mays, March 2018.

43. Yukari Iwatani Kane, "The Job After Steve Jobs: Tim Cook and Apple," Wall Street Journal, March 1, 2014, accessed September 13, 2018, www.wsj.com/articles/the-job-after-steve-jobs-tim-cook-and-apple-1393637952.

44. Kane, "The Job After Steve Jobs."

45. "Compaq Offers Cheap PCs," CNNMoney, accessed September 13, 2018, https://money.cnn.com/1997/02/20/technology/compaq/.

46. "The Secret History of the Sub-$1,000 Computer," CNET, accessed October 4, 2018,https://www.cnet.com/news/the-secret-history-of-the-sub-1000-computer/

47. "Compaq 4Q Net Grows," CNNMoney, accessed Sep tember 13, 2018, https://money.cnn.com/1999/01/27/companies/compaq/.

48. "Compaq Launches New Business Model Creating Customer Value Revolution,"Business Wire, July 10, 1997.

49. Business Wire press release in Nexis, "Compaq Lowers Prices Across It Entire Deskpro Line by Up to 18 Percent," February 2, 1998.

50. Peter C. Y. Chow and Gill Bates, eds., Weathering the Storm: Taiwan, Its Neighbors,and the Asian Financial Crisis (Washington, DC: Brookings Institution, 2000), 181.

51. Isaacson, Steve Jobs, 360.

04　临危受命

库克于1998年3月11日加入苹果。那时的苹果濒临破产，士气低落，并不是一家让人心驰神往的公司。

乔布斯重返苹果后，担任临时CEO（到2000年才去掉“临时”两个字）。他的回归给人们带来一丝希望，但实际上，他还没有卖出任何产品。当时唯一值得一提的就是那条声名大噪的广告——“非同凡‘想’”（Think Different）。乔布斯正忙于在公司内部进行变革，砍掉冗余的业务和产品线，因为苹果正在快速且大量地流失客户和收入。

眨眼间，苹果就陷入了困境。就在4年前的1994年，它还蒸蒸日上，是继IBM之后计算机行业的第二大公司。苹果把大量易于使用的Mac电脑卖给杂志社、报社、出版社和出版业其他公司，在这一场桌面排版革命中赚得盆满钵满。它当时的生意非常好，在加利福尼亚州、爱尔兰和新加坡拥有三家大型工厂。这些工厂7×24小时不停歇地为美国、欧洲和亚洲市场生产电脑。苹果当时雇用了13000多名员工，年收入超过90亿美元。

但是，1995年8月24日，微软发布了Windows 95，从此迅速统领了计算机市场。Windows 95是一款适用于IBM兼容机的操作系统，可以说是对苹果Macintosh操作系统的公然剽窃，但是它让戴尔、康柏公司、捷威等廉价IBM“克隆机”变得更好用了。Windows 95给微软带来了巨大的商业成功，仅在第一年，就卖出了4000万份。虽然运行Windows的电脑没有苹果电脑那么高端，但它们比苹果电脑便宜很多。因此，这些产品被一扫而光，而苹果电脑却无人问津。

这显然是对苹果的一记重拳。1995年，苹果的利润超过4亿美元，但到1996年第一季度，却亏损了6900万美元，再接下来是第二季度7亿美元的巨额亏损，这是当时硅谷史上最严重的亏损之一。苹果随后开始裁员，倒霉的CEO迈克尔·斯宾德勒（Michael Spindler）也被解雇了，取而代之的是吉尔伯特·阿梅里奥（Gilbert Amelio）。吉尔伯特·阿梅里奥素有“让企业起死回生的艺术家”的美称，苹果对他能扭亏为盈寄予厚望，但事与愿违。在接下来的18个月里，苹果在计算机市场的份额从10%下降到惨淡的3%，股价暴跌。在阿梅里奥任期的18个月里，苹果亏损

了16亿美元，在清算的边缘徘徊，但阿梅里奥做对了一件事[注]——让史蒂夫·乔布斯回到了苹果。苹果以4亿美元的价格收购了乔布斯的公司NeXT，由此得到了NeXT下一代的操作系统。一开始，乔布斯作为阿梅里奥的顾问重返自己当初创立的公司，但他很快就想办法让阿梅里奥出局，并应董事会邀请，担任临时CEO。

乔布斯为了挽救苹果，不得不大幅削减产品线（这与阿梅里奥的做法完全相反），以此收拾阿梅里奥留下的烂摊子。为了应对市面上大量运行着Windows系统的廉价计算机，阿梅里奥把苹果的产品线扩展到40多种不同的机型。当时苹果产品被分为4条产品线：Power Mac、PowerBook、Quadra和Performa，每一条产品线又被分为很多不同的型号。顾客很难弄明白每一种产品和其他产品有什么不同，产品名称也极易混淆——Performa 5400CD、Performa 5400/160、Performa 5400/180（DE）等，这让顾客更加头晕了。为了帮助顾客做选择，公司甚至准备了精细的流程图。乔布斯在重返公司的时候，说："连我都分不清这些机型，顾客怎么可能分得清？"[注]他一语中的。

乔布斯重新掌舵后，将那些不赚钱的产品线纷纷砍掉，比如手持个人电子设备牛顿（Newton）。大部分工程和营销团队也被解雇，不过这些部门中优秀的员工会被调岗到其他项目上。乔布斯还叫停了极其危险的Mac OS授权协议，这一协议导致过去几年出现了大量"Mac克隆机"。

众所周知，乔布斯把混乱的产品线砍到只剩下4条：专业级台式电脑、专业级便携电脑、消费级台式电脑和消费级便携电脑（专业级针对专业人士，消费级针对普通顾客）。乔布斯在一块白板上画了个四格矩阵，这就是他的方案。苹果的董事会对这一大刀阔斧的计划感到瞠目结舌。乔布斯把苹果所有的"鸡蛋"都放在这4个产品的篮子里，而苹果的对手正在销售十几种产品。如果这4款产品中有一款失败，就会拖垮整家公司。董事会其中一位成员说，这个方案简直是"自杀性"的。[注]

乔布斯近乎偏执地要改变苹果。他住在帕洛阿尔托的邻居[注]几乎每次夜跑路过他家窗外的时候，都能看到他工作的身影：盯着电脑屏幕，处理没完没了的邮件。虽然凭借几年前皮克斯（美国一家制作电脑动画的公司）的上市，乔布斯重返苹果时已是亿万富翁，但他依然需要在很多地方证明自己，尤其是他创立的NeXT远没有达到他期待的商业成就。因此在20世纪90年代，科技媒体都热衷于报道乔布斯的失败，称他是"昙花一现"。后来，乔布斯回来了，回到了这家十多年前解雇他的公司。他知道苹果必须进行一场很大的变革，他也确实在不遗余力地往这个方向努力。

乔布斯回到苹果担任CEO后不久，有一位员工恶意冒充乔布斯发出了一封邮件，[注]并拙劣地模仿乔布斯的语气，说苹果的员工们“十分懒惰，一手造成了苹果现在的局面”。邮件里说，此刻苹果员工应该“为公司交自来水费”，而且“在工作的8小时里还消耗了公司的氧气”，因此在发工资的时候，这个费用也要被扣除。乔布斯将计就计，在半小时内亲自发送了一封邮件。“我只是跟大家开个玩笑，”他写道，“但是我们必须着眼于未来，让公司成为一个更好的地方。祝好，史蒂夫。”那位恶意发邮件的员工后来被开除了。

乔布斯正试图改变苹果的文化，希望给员工带来积极的影响。但是，人们认为他的方式有些狂妄自大。在有些人看来，乔布斯正在将自己的生活方式强加给每一个为他工作的人：倡导严苛的工作氛围，整个公司总部禁止吸烟，甚至员工餐厅里都是乔布斯式的工作餐，很多食物都是豆制品。[注]

除了简化产品线、改革公司文化，乔布斯还要求彻底变革苹果的运营部门，他认为这才是苹果未来成功的关键。过去的几年里，负责生产制造的运营部门问题一大堆。多年来，苹果一直无法准确预测计算机的市场需求。1993年，苹果因PowerBook的库存积压损失惨重，这款产品完全不像苹果预期的那样大受欢迎。[注]1995年则更加悲惨，苹果严重低估了市场对下一代Power Macs（Power Mac系列中的产品）的需求，因此下生产订单时过度保守。苹果对产品前景的预测极其悲观，[注]而后面在供应链上又缺乏灵活性，无法弥补生产缺口，最终导致这款产品的产量严重不足。

新款1995 Power Macs的预售成绩喜人，[注]在没有任何一台现货之前，就已经卖出了15万台，并且大获好评，不管是在商业上还是在大众舆论上。*Macworld*[注]杂志关于Power Macintosh 6100/60给出了这样一条四星评论：8年前，装有英特尔80386处理器的PC机让苹果跌落神坛，现在，Power Macintosh 6100/60不仅让苹果重新夺回了性能领先优势，还把对手远远地甩在了身后。[注]这一年，Windows 95席卷PC市场，因此，认为Macs正在粉碎竞争对手的声音，对于陷入困境的苹果来说是个好消息。这款产品现货的销量也同样喜人，一经发布，就成为市场上最畅销的多媒体个人计算机。从1994年3月开始计算，苹果在之后的12个月里卖出了120万台Power Macs。《旧金山纪事报》（*San Francisco Chronicle*）称这一年是苹果新产品线“旗开得胜”的一年。[注]这款产品本可以卖得更多。但是预测的重大失误导致产量严重不足，顾客购买后不得不等待两个月才能拿到现货。商业学者罗伯特·B.汉德菲尔德（Robert B. Handfield）

和小埃尼斯特·L.尼科斯（Ernest L.Nichols）在他们的书《重新设计供应链》（*Supply Chain Redesign*）中描述了这个问题："包括调制解调器和定制芯片在内的关键部件无法及时交付，因此苹果抓不住这一波用户。"[注]这是苹果经历的最糟糕的年份之一[注]：在迫切需要业绩的时候，因为库存缺口，10亿美元的订单摆在眼前却无法交付。供应链行业内的刊物《供应链文摘》（*Supply Chain Digest*）把这一事件列为史上"最大的供应链灾难"之一。[注]

当时，苹果坚持对产品的很多组件进行定制化设计，并外包给个别供应商来生产。当一切进展顺利的时候，定制化设计的组件可以给科技公司带来巨大的好处，比如对手公司无法直接采购这些高性能的定制组件，因此也就很难抄袭。（正是出于这个原因，今天的苹果在定制零件上的投入也越来越多，例如独有的芯片设计。[注]）而这种做法的弊端就是缺乏灵活性。如果无法准确预测订单数量，就会产生可怕的后果——不仅要匆忙组装产品，还得现去生产零部件。正如汉德菲尔德和尼科斯所评论的，Power Macs的实际需求增长了25%，但管理者预测的是15%，这10%的差距让那些不愿意等待的顾客远离了苹果。

投资者们也意识到了苹果的问题，苹果的股价急剧下跌。时任苹果CEO的迈克尔·斯宾德勒在伦敦接受记者采访时承认，他们在预测Power Macs的销量时"有点儿胆怯"，[注]结果，"我们少赚了一些"。显然，斯宾德勒在描述问题的严重性的时候，有些轻描淡写。苹果的股票下跌了8%，跌到每股价格仅剩35美元。1996年年初，斯宾德勒从苹果CEO的位置上被撤职。《旧金山纪事报》在描述这次惨败时说道："投资人最痛恨的就是发生这种事情。拥有一款大受欢迎的产品，但是却无法将其交付顾客，还有什么比这更糟的？"[注]苹果从中吸取了血泪教训。乔布斯重返苹果时，决心不再让苹果犯同样的错误，并且开始准备变革公司运营的方方面面。

1997年，苹果在加利福尼亚州的萨克拉门托市（Sacramento）、爱尔兰的科克市（Cork）和新加坡都有自己的工厂。按照设想，3家工厂生产相同的主板，并组装相同的产品，然后在各自的市场上（美国、欧洲和亚洲）销售。然而实际情况并没有这么理想。有的时候，比如PowerBook，是在新加坡组装了一部分，然后运输到科克安装其他组件，再返回新加坡完成最后的组装，最后送往美国销售。整个过程混乱不堪。

为了节省时间和成本，苹果开始逐步将生产制造的业务外包给韩国、中国等国家。这是一次颠覆性的转变。自创立之初，苹果的产品都是由自己生产制造的，这已经成为苹果内核的一部分。无论是硬件还是软件，乔布斯

都喜欢保持绝对的控制权，而运营自己的制造部门就是维持这种控制的关键。对于把公司这样关键的部分外包出去的做法，乔布斯深恶痛绝。乔布斯一直对工厂十分痴迷，他曾建立两家一流的准时生产装配厂，结果成败参半。乔布斯对端到端的控制模式近乎狂热，但他愿意为了效率有所妥协。1996年，苹果把其位于科罗拉多州泉谷（Fountain）的主板工厂出售给了代工厂SCI，[注]并签署了SCI供应电路板的外包协议。一年之后，苹果把其位于荷兰的电路板工厂[注]卖给了合约电子制造商新加坡大众电子（NatSteel Electronics），并再次签署了外包协议。1998年，库克加入苹果，把PowerBook的生产外包给了中国台湾的合约电子制造商广达（Quanta）。这仅仅是一个开端。库克将在未来几年内，加快苹果的外包进程。

乔布斯对于通过外包来提升效率的意愿让很多人感到惊讶。那些人对于乔布斯的印象还停留在一个“冲动鲁莽的、脑子里只有‘活着就要改变世界’的想法的年轻人”，而不是一个统筹确保工作表中的事情都落地的人。“他成了一名管理者，既不是光做不想的执行者，又不是光想不做的梦想家。这让我感到惊喜。”[注]帮助乔布斯回到苹果的独立董事埃德·伍拉德（Ed.Woolard）说道。

乔布斯在NeXT和皮克斯担任CEO的多年经验，让他不再是苹果的那个20多岁的年轻人，而是一名更有效率、更加务实的管理者。但是他依然需要帮助，尤其是需要有人对运营进行变革，以求让苹果东山再起。乔布斯总结道，这个人“不在现有的管理团队中”。苹果现有的管理团队，一部分是他从NeXT带来的人，另一部分是他上一次在苹果的老同事。乔布斯为了找到这个合适的人，可是花了一阵子功夫。第一位被聘用的运营一把手，因为受不了乔布斯粗鲁的管理风格，没过几个月就辞职了。此后，乔布斯没有立刻雇用其他人，而是亲自上阵负责运营，因为他觉得面试者都是“在生产制造方面观念陈旧的家伙”。

乔布斯想找的，是有戴尔CEO迈克尔·戴尔（Michael Dell）那样经验的人。很多人都知道戴尔曾在1997年戏谑苹果。当时，有人问戴尔，如果接管苹果会怎么做，戴尔回答说：“我会关闭公司，把钱还给股东。”虽然乔布斯公开驳斥了戴尔这段“粗鲁”的言论，[注]但是他对戴尔在建立准时生产工厂和供应链方面的能力十分钦佩。戴尔的这种专长，当时极少有人具备。这个时候，苹果主动找到了库克。

5分钟决定加入苹果

虽然苹果的招聘人员被蒂姆·库克多次拒绝，但他们的坚持让库克最终决

定，至少和乔布斯见一面。“史蒂夫创造了我所在的整个行业，”[注]库克在2014年对查理·罗斯说道，“我很愿意见到他。”库克在康柏公司工作得十分顺心，但是和乔布斯的会面让他感觉耳目一新，甚至有些兴奋。乔布斯“在做一些完全不同的事情”，库克回忆道。库克在第一次见面并认真听了乔布斯对苹果的战略和愿景后，就被乔布斯说服了，他相信自己可以为乔布斯的使命贡献有价值的力量。乔布斯描述了一款产品，并说这款产品和以往任何计算机的设计理念都不同，它可以颠覆整个计算机行业。这款产品就是后来大获全胜的iMac G3（果冻机，iMac系列电脑）。iMac G3拥有色彩艳丽、像果冻一样的外观，1998年一上市就横扫市场，它的设计师乔纳森·艾夫也一举成名。当时库克已经被乔布斯说的话深深吸引了。“他还给我讲了一些设计方面的事情，让我特别感兴趣。他所讲的就是后来被称为iMac的产品。”会面一结束，库克就确信，能够与像乔布斯这样的硅谷传奇人物一起共事，是一生之幸事。[注]

尽管库克的心底有一丝疑惑，但是那并不足以阻止他去苹果。“任何纯粹出于理性的利弊分析，都认为我应该留在康柏公司，最了解我的人也都这样劝我。”库克在奥本大学2010年毕业典礼上的演讲中透露，“我咨询过的一位CEO也强烈认同我应该留在康柏公司，他对我说，如果我离开康柏公司加入苹果，我就是个傻瓜。”[注]后来库克在接受查理·罗斯的采访时，再次承认“当时身边没有人支持我这么做”。[注]

但是，库克已经被乔布斯说服了。他深知自己想做一些不一样的事情，如果他拒绝苹果，就是在拒绝这样一个机会。“我一向认为随波逐流不是什么好事，而是一件可怕的事。”[注]库克回忆道，“我记得当时他（史蒂夫）讲话的方式，也记得房间里我和他之间的默契。我觉得我可以与他很好地共事。我看到了苹果遇到的问题，你知道吗？我心里想的是，我可以在这里做些什么……所以，忽然之间，有个念头，我要去苹果……当时我还很年轻……觉得这有点儿不可思议。但是，我内心的声音告诉我：去吧。我选择了听从内心的声音。”

库克也许是一个理性且谨慎的人，但是他一见到乔布斯，就为乔布斯的满腔热忱和强大的气场所吸引。“乔布斯面试我最开始的5分钟，我就决定抛弃所有的谨慎和逻辑，加入苹果。”[注]库克说，“我的直觉告诉我，加入苹果将是一个千载难逢的、与充满创造力的天才共事的机会。”这个直觉果然很准。他在奥本大学2010年毕业典礼上的演讲中说：“能在苹果工作，从来不曾出现在我的规划中，但毫无疑问，它是我迄今为止做过的最正确的决定。”[注]

拥有采购背景的库克，就是苹果，甚至是乔布斯最需要的人。乔布斯在与库克第一次见面的时候，就知道了他们对制造环节有着相同的看法。“（蒂姆）和我看待问题的方式一样，我们可以在很高的战略层面上保持默契。”乔布斯说。他找到了一位能够如此信赖的伙伴，甚至“如果没有蒂姆过来提醒，我就会忘记很多事”。[注]乔布斯与库克，就是最佳拍档。

逆风翻盘

1998年3月，乔布斯聘请当时37岁的库克担任苹果全球运营高级副总裁，基本工资为40万美元，签约奖金为50万美元。[注]库克将要承担的是，全面整顿苹果制造和分销的艰巨任务。这是乔布斯最成功的招聘之一。

显然，库克在加入苹果之前，就已经在运营方面表现得出类拔萃了。“我对史蒂夫面试蒂姆的事情印象很深。史蒂夫一回来，就跟我们分享了一些运营方面的非常棒的见解，很明显，这是在面试蒂姆的时候学到的。”[注]在苹果工作了30多年的老将格雷格·乔斯维亚克在苹果园区接受我的采访时说，“所以，毫不夸张地说，蒂姆在入职前，就已经开始对我们以及运营的一些思路产生影响了。”

乔斯维亚克解释说，苹果当时正“处于破产的边缘”，库克接手的完全是一个烂摊子。乔斯维亚克承认苹果过去做得最差的领域之一就是运营：“我们的运营糟透了，成本控制做得极差，库存管理糟糕透顶，记账也是乱七八糟的。”回看自己当初接手的烂摊子，库克说：“可以想象，当时的成本控制不是特别好，生产周期也不理想。”[注]但这种局面很快就被终结了，因为“有一位精通运营的家伙加入了我们，他符合乔布斯的标准，他是这个领域最牛的人”。乔斯维亚克继续说：“即便苹果当时命悬一线，他就是有这个能力翻盘。”乔斯维亚克认为，“蒂姆非常聪明”，他不是一个只会一板一眼、按部就班做运营的人，而是一个有“商业头脑”的人，这正是乔布斯要求苹果的所有领导者具备的素质。“你必须有商业思维，而蒂姆就是这样的人。”[注]库克从最开始就是这个岗位的最佳人选。

“直到今天，我还记得和蒂姆初次见面时的情形。”[注]另一位在苹果工作了30多年的老将迪尔德丽·奥布莱恩（Deirdre O’Brien）说道。在库克加入苹果的时候，奥布莱恩主管苹果的供应和需求部门。“从一开始就能看出来，蒂姆非常专注。他为能加入苹果感到无比兴奋……他有很重要的工作要做。看得出来，蒂姆知道自己肩负的使命。”

20世纪80年代后期，也就是第一代Macintosh推出的4年后，奥布莱恩被苹果聘用，负责弗里蒙特（Fremont）工厂的生产计划，当时该工厂正在生产Macintosh SE。在漫长的职业生涯中，奥布莱恩从运营的基层员工一路升迁，直到为库克和他的COO继任者杰夫·威廉姆斯（Jeff Williams）工作。她曾在苹果的5位CEO手下工作：约翰·斯卡利（John Sculley）、迈克尔·斯宾德勒、吉尔伯特·阿梅里奥、史蒂夫·乔布斯，还有蒂姆·库克。她现在是苹果公司人力资源的负责人，注也就是所谓的“管人的副总裁”（Veeps of Peeps）——奥布莱恩说这个外号是库克起的。

奥布莱恩说，她第一次见到库克，是在库克的新同事见面会上，在场的还有几位做运营的同事。见面会很简短，库克进行了自我介绍，并让大家了解了苹果未来将面临怎样的挑战。他说，这里将要发生很多改变，这些改变势在必行，其中包括削减一定数量的员工。

奥布莱恩并没有因此感到沮丧，她接收到的信息恰好相反。在她眼里，很明显，库克带来的变革会让苹果重新回到正轨，并开始向前发展，而非后退。“我认为，正是因为蒂姆在其中看到了巨大的转机，所以他接受了这份工作，而这恰好也是令他兴奋的地方。”她在苹果新总部接受采访时表示，“我们都为有了一位新的运营领导人而感到非常开心。我们的领导层发生了很多变化……所以，它实际上非常混乱……当时很难吸引优秀的人才，我们之前就已经对蒂姆有所耳闻……我从最开始就非常清楚，蒂姆就是那种你可以从他那里学到很多东西的人。”

在新同事见面会之后，库克开始单独约见团队成员，以评估他们的优势和劣势。“他已经处于评估模式了。”奥布莱恩说。库克正在试图弄清楚：我现在有什么？我怎样能找到一种方法来确保团队获得成功？

奥布莱恩说，当时有很多人主动从苹果离职。硅谷有大量工作机会，很多公司敞开大门欢迎苹果前员工。她谈到，有些人“选择主动离职，还有一些人是被动离开的，因为蒂姆认为这些人并不适合他最终想打造的团队”。

库克努力组建了一支能够解决苹果运营难题的团队。奥布莱恩成了核心运营团队的一员，负责市场需求预测，与她一起的还有IBM的几位前员工，包括杰夫·威廉姆斯，后来他成了库克的得力副手，现任苹果的首席运营官，还有物流专家比尔·弗雷德里克（Bill Frederick），他后来负责管理客户支持部门，以及萨比·汗（Sabih Khan），他后来负责笔记本业务。对于这支精英团队来说，扭转乾坤只是时间的问题。

再见，美国制造。你好，中国！

库克加入苹果7个月后，就将产品的库存期从30天缩短到了6天。在很短的一段时间里，他疯狂地关注细节，对苹果的运营体系进行了彻底的改革。

乔布斯把苹果的产品线削减到只剩4条，这使得公司的运营问题简单了许多。乔布斯留下的这4款产品，特意使用了一些相同的组件，并尽可能地采用行业标准部件。而在此之前，苹果因为与其他系统暂不兼容的封闭性而臭名昭著。10年之后，仅有苹果电脑能使用的ADB键盘和鼠标消失了，取而代之的是行业内通用并且支持Windows系统的USB（通用串行总线）设备。所以，这种做法不仅对运营有利，同时也有助于使苹果产品与整体的计算机市场更加兼容。

库克践行了乔布斯的专注，他削减了苹果的供应商，仅挑选少量几家来合作。库克拜访了每一家供应商，尽管他对价格的要求极为苛刻，但他依然搞定了这些供应商。他说服苹果的外包电路板供应商NatSteel在爱尔兰、加利福尼亚和新加坡设立工厂，这样就可以离苹果的自有工厂近一些。让供应商搬到苹果工厂的附近，能使组件交付的效率更高，这样，准时生产的流程实现起来也就容易多了。

只要是能外包的，库克就会选择外包。例如，iMac G3最初除了外壳和显示器是外包给LG电子的，其他都由苹果自有工厂生产。库克接手后将产品的大部分都外包给了LG。他还将笔记本电脑的生产外包给中国台湾的两家公司。现在，广达电脑生产专业级PowerBook，致胜电子科技（Alpha Top）生产面向普通消费者的iBook。

将生产外包给外部合作伙伴，帮助库克解决了苹果最大的问题之一——库存，一头是零件，另一头是待售的计算机。多年来，存储零件和待售计算机的仓库给公司造成了数百万美元的库存成本。1996年，大量未售出的计算机几乎导致苹果破产，所以库克接手之后认为，库存越少越好。“仓库是用来存货的，”他说，“而我们则开始把产品从制造环节直接送到消费者手中。”

库克对过量库存的厌恶，就如同乔布斯对拙劣设计的厌恶一样。因为库存给公司财务造成负担，库克在描述堆积如山的库存时，甚至会上升到道德层面，称之为“丧尽天良”。可能是受到小时候农场生活经历的启发，库克打了这样一个比方：“你必须用奶制品行业那样的方式进行管理，”他说，“如果产品过了保鲜期，你就有麻烦了。”

良好的库存管理有赖于对销量的准确预测的能力，而苹果在这一领域的表

现可以说是一部血泪史——不是生产过量就是生产不足。比如，史蒂夫·乔布斯在加利福尼亚州弗里蒙特最初的Macintosh工厂被称为“未来工厂”，据说那是计算机行业内最好的工厂。但几年后它就被关闭了，因为苹果从来没卖出去足够多的电脑。

为了能准确地预测，库克投资了SAP（思爱普，德国软件公司）最先进的企业资源规划（ERP）系统，并将其与苹果的零件供应商、装配厂和零售商的IT（信息技术）系统直接打通。这个复杂的系统为他的运营团队提供了一幅非常详细的鸟瞰图——能监测整条供应链，从原材料到客户在苹果网上商店下的订单。R/3 ERP系统是苹果全新的、精益的准时生产的中枢神经系统。零件仅在需要时从供应商处被订购，而工厂仅生产刚好满足即时需求数量的产品。[注]

在大量数据的支持下，苹果的运营团队可以随时对产量进行微调，基于每周销售预测的具体情况，以及零售渠道精确的库存统计，向外包工厂发出订购需求。电脑美国[注]的iBooks是否已经售罄，iMac的库存是否积压过多……库克的团队对这一切都了如指掌。

在库克的领导下，苹果公司资产负债表上的库存期从几个月缩短到仅仅几天。库克在加入苹果的头7个月里，成功地将库存期从30天大幅缩短到6天，未售出的Macs库存从4亿美元降低到7800万美元。[注]在苹果产品销售惨淡的那段时间，卖不出去的Macs不经意间就堆成了山。1998年，库克将这些Macs通过填埋的方式处理了。[注]这一事件并不为人所知，苹果一直对此事保持沉默。不管怎么说，这确实与库克在今天给苹果贯彻的环保文化相悖。但是，这种方法在当时的效果立竿见影。到1999年，库存期已缩短到仅为两天。苹果在供应链管理这个部分，击败了一直作为行业黄金标准的戴尔，确实成绩斐然。

随着苹果的运营能力大幅提升，苹果重新开始赢利，库克在其中发挥了至关重要的作用。库克搭建的体系也在后来推动了苹果连续多年的惊人增长。显然，如果没有库克在运营方面的卓越表现，苹果永远不会发展到今天这种规模，还在行业中占据主导地位。就像乔纳森·艾夫的工业设计团队设计出了很棒的产品一样，库克的团队解决了如何将它们量产并送到世界各地的问题，并且整个过程高度保密又毫不延迟。众所周知，苹果的产品在没有发布之前，对市场都是高度保密的。库克的运营团队能够把数百万件产品悄然制造并运往全球各地的商店，这绝非易事。

比起简化了生产流程，提高了生产效率，库克对苹果更大的贡献是，他总能出奇制胜。他最早立下的一个汗马功劳，就是用柔道一样灵活巧妙的方

式，保证了iMac G3的运输，也是把“非同凡‘想’”的理念运用到运营领域的典范。当时苹果试图把iMac打造成一款主流产品。为了实现这个目标，苹果就需要以尽可能快的速度，把产品送到尽可能多的顾客手中。为了确保产品在重要节假日里也能不受影响地按时配送到顾客的手中，他提前几个月预订了价值1亿美元的航空运力。[注]这一做法闻所未闻，但最后成效卓著——不仅让苹果能够快速向客户配送产品，也令其竞争对手（如康柏公司）突然发现节假日期间配送的困难。[注]苹果出其不意地提前预订了运力，使得其他公司不得不反思它们的运营策略。库克不仅改善了苹果的运营，还改变了整个科技行业对生产流程的管理方式，以及对生产流程的认知方式。

回想当初库克刚加入苹果的时候，与创造糖果色电脑相比，市场需求预测和改善供应链听起来一点儿都不酷。对于记者来说，他们不会想要把苹果的运营改革写成《财富》和《连线》（*Wired*）杂志的封面文章；对于普通的消费者来说，他们只有无法按时收货的时候才会注意企业的供应链问题。但是库克打破了各种不可能，让运营变成了一件特别酷的事情。根据前首席产品设计工程师高塔姆·巴克西（Gautam Baksi）的说法，最早，苹果团队去中国出差为iMac做宣传的时候，“所有的设计师，就连艾夫、丹尼·考斯特（Danny Coster）也要和工程师，以及苹果的其他员工在同一家酒店吃住”。[注]10~15年后，库克加入苹果的时候，“艾夫、考斯特这些首席设计师都有豪华加长轿车接送”，住在“五星级酒店”，而其他员工只能“打出租车”，住在“三星级酒店”。很明显，在库克来之前，运营是一个既不受重视又不光鲜的业务部门。而这一切，在“库克时代”都改变了。现在由豪华加长轿车接送并入住五星级酒店的部门是——运营。

---

1. “Tim Cook Joins Apple as Senior Vice President of World wide Operations,” March 11,1998, available at Internet Archive, accessed Septem ber 13, 2018, web.archive.org/web/19980429150102/http://www.apple.com:80/pr/library/1998/mar/11org.html.

2. Mark Leibovich, “Jobs Drops ‘Interim’ Title, Apple Chief Executive Affirms His Commitment,” Washington Post, January 6, 2000, ac cessed September 13, 2018,www.washingtonpost.com/wp-srv/WPcap/2000-01/06/014r-010600-idx.html.

3. Apple Inc., “SEC Filings,” Form 10-K, December 1994, ac cessed September 13, 2018, http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=320193-94-16&cik=320193.

4. Jonathan Chew, “Microsoft Launched This Product 20 Years Ago and Changed the World,” Fortune, August 24, 2015, accessed September 13, 2018, http://fortune.com/2015/08/24/20-years-microsoft-windows-95/.

5. Reuters, “iMac, Therefore I Make Money,” Wired, October 12, 1998, accessed September 13, 2018, www.wired.com/1998/10/imac-therefore-i-make-money/.

6. “Apple Loss Hits $69 Million,” CNET, January 18, 1996, accessed September 13,2018, www.cnet.com/news/apple-loss-hits-69-million/.

7. Jim Carlton, “Apple Sees $700 Million Loss in Quarter After Write-Downs,” Wall Street Journal, March 29, 1996, accessed September 13, 2018, www.wsj.com/articles/SB868490956869493000.

8. Elizabeth Corcoran, “Spindler Is Out at Apple,” Washington Post, February 3, 1996,accessed September 13, 2018, www.washingtonpost.com/archive/business/1996/02/03/spindler-is-out-at-apple/4ec75ebd-8d56-43aa-8a7c-4320314ca30b/?utm_term=cb58e4aea0c4..

9. Steve Lohr, “Apple Computer Ousts Chief in Re sponse to Poor Results,” New York Times, July 10, 1997, accessed September 13, 2018, www.nytimes.com/1997/07/10/business/apple-computer-ousts-chief-in-response-to-poor-results.html.

10. John Markoff, “Steven Jobs Making Move Back to Apple,” New York Times,December 21, 1996, accessed September 13, 2018, www.nytimes.com/1996/12/21/business/steven-jobs-making-move-back-apple.html.

11. “Steve Jobs WWDC 1998 Keynote (Part 1),” YouTube, posted by AppleKeynotes,October 23, 2007, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=YJGcJgpOU9w.

12. P. Burrows and R. Grover, “Steve Jobs’ Magic Kingdom,” Bloomberg Businessweek, February 6, 2006, accessed September 13, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom.

13. Alan Deutschman, The Second Coming of Steve Jobs (Milsons Point,

NSW: Random House International, 2001), 261.

14. Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2015).

15. Deutschman, The Second Coming of Steve Jobs, 257.

16. James Daly, “Apple Excess Inventory Spawns Macintosh Auctions,” ComputerWorld,November 15, 1993, available at Google Books, https://books.google.com/books?id=Od_7AEHBZvgC&pg=PA61&lpg=PA61##v=onepage&q&f=false.

17. Mike Langberg, “1995: Is Apple Walking the Wrong Path?,” Mercury News, October 2, 1995, accessed September 13, 2018, www.mercurynews.com/2014/08/29/1995-isapple-walking-the-wrong-path.

18. Tom Quinlan, “Power Macs an Instant Hit with Apple’s Core Following,” Infoworld,March 21, 1994, available at Google Books, https://books.google.ca/books?id=DTsEAAAAMBAJ&lpg=PA22&pg=PA33##v=onepage&q&f=false.

19. Macworld是一家专门关注苹果公司产品的网站及月刊，杂志由Mac Publishing公司出版，总部位于美国旧金山。——译者注

20. “Power Macintosh 6100/60” (review), Mac world, no. 9406, June 1994, available at https://archive.org/stream/MacWorld_9406_June_1994##page/n57/mode/2up,accessed September 13, 2018.

21. “Power Mac Shortage Bruises Apple,” San Francisco Chronicle, March 22, 1995,accessed September 13, 2018, www.sfgate.com/business/article/Power-Mac-ShortageBruises-Apple-3040630.php.

22. Robert B. Handfield and Ernest L. Nichols Jr., Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems (Upper Saddle River, NJ: FT Press,2002), 129.

23. David Kiger, “Apple and the 1995 Disaster: What Happened and How They Recovered,” David Kiger (blog), July 18, 2016, accessed September 13, 2018, http://aboutdavidkiger.net/apple-1995-disaster-happened-recovered/.

24. “The 11 Greatest Supply Chain Disasters,” Supply Chain Digest, January 2006, www.scdigest.com/assets/reps/SC Digest_Top-11-SupplyChainDisasters.pdf.

25. Nate Lanxon, “Apple Supplier Dialog Falls on Report of In-House Chip Move,”Bloomberg, November 30, 2017, accessed September 13, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2017-30/apple-reportedly-making-in-house-power-chips-blow-todialog.

26. Bloomberg News, “Company News; Apple Discloses Shortages of High-End Units,”New York Times, March 22, 1995, accessed Sep tember 13, 2018, www.nytimes.com/1995/03/22/business/company-news-apple-discloses-shortages-of-high-endunits.html.

27. “Power Mac Shortage Bruises Apple,” San Francisco Chron icle, March 22, 1995,accessed September 13, 2018, www.sfgate.com/business/article/Power-Mac-ShortageBruises-Apple-3040630.php.

28. Joel West, Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet (Irvine, CA: Personal Computing Industry Center, October 2002), ftp://ftp.apple.asimov.net/pub/apple_II/documentation/misc/APPLE_Computer_Inc._Intro_Article_3.pdf.

29. West, Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet.

30. Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 573.

31. “Today in Apple History: Michael Dell Says He’d Shut Down Apple,” Cult of Mac,https://www.cultofmac.com/448147/today-apple-history-michael-dell-says-hed-shutrefund-shareholders/.

32. Sam Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date—Here’s What He Said,” Business Insider, September 20, 2014, accessed September 13, 2018, www.businessinsider.com/tim-cook-full-interview-with-charlie-rose-transcript-2014-9.

33. “Tim Cook on Apple TV (Sept 12, 2014) | Charlie Rose Show,” YouTube, posted by Charlie Rose, September 12, 2014, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=oBMo8Oz9jsQ.

34. “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook,” YouTube,posted by Auburn University, May 18, 2010, accessed Sep

tember 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzjao.

35. Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date.”

36. Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date.”

37. Isaacson, Steve Jobs, 573.

38. “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook.”

39. Isaacson, Steve Jobs, 573.

40. Doug Bartholomew, “What’s Really Driving Apple’s Recovery,” IndustryWeek, March 16, 1999, accessed September 13, 2018, www.industryweek.com/companies-ampexecutives/whats-really-driving-apples-recovery.

41. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.

42. West, Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet.

43. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.

44. Author interview with Deirdre O’Brien, March 2018.

45. Author interview with Deirdre O’Brien, March 2018.

46. Owen Thomas, “Apple’s Recipe: Just One Cook,” Owen Thomas Is Still in Beta(blog archive), March 21, 2018, accessed September 13, 2018, https://owenthomas.wordpress.com/1998/10/16/apples-recipe-just-one-cook/.

47. West, Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet.

48. David Bovet and Joseph Martha, “Value Nets: Reinventing the Rusty Supply Chain for Competitive Advantage,” Strategy & Leader ship 28, no. 4 (July 1, 2000): 21–26.doi:10.1108/10878570010378654.

49. Bovet and Martha, “Value Nets.”

50. Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs,” Fortune,November 24, 2008, accessed September 10, 2018, http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve/.

51. Bartholomew, “What’s Really Driving Apple’s Recovery.”

52. 电脑美国（CompUSA）是美国的一家消费电子、技术产品和计算机服

务的零售商和经销商。——译者注

53. Thomas, “Apple’s Recipe: Just One Cook.”

54. Brent Schlender and Rick Tetzeli, Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader (Toronto: Signal, 2016), 223.

55. Paul Simpson, “Tim Cook: The ‘Cool Customer’ Behind Apple’s Supply Chain Success,” Supply Management, January 18, 2016, accessed September 13, 2018,www.cips.org/supply-management/analysis/2016/february/tim-cook-the-coolcustomer-behind-apples-supply-chain-success/.

56. Simpson, “Tim Cook: The ‘Cool Customer’ Behind Apple’s Supply Chain Success.”

57. Author interview with Gautam Baksi, April 2013.

05　有所劳才能有所得

库克加入苹果的第一年，苹果就发生了翻天覆地的变化。1997年，苹果净亏损超过10亿美元，而到1998年年末，公司就扭亏为盈了。[注]初代iMac的巨大成功，直接将苹果当年第四季度的利润拉升至1.06亿美元，使整个财年利润达到3.09亿美元。这不仅超出苹果自己的预期，更让华尔街的分析师们感到吃惊。“本季度是苹果近5年来第一次增速超过行业水平。”[注]乔布斯非常骄傲地说。他将其归功于iMac的推出，以及新产品线的业务重点。

尽管已经开始赢利，但公司仍旧步履维艰，大家还是需要勒紧裤腰带过日子。库克按照不同的产品线，挨个检查了苹果工厂的生产能力，并越来越多地将原先自行承担的业务外包。这些工厂的运营成本很高，是资产负债表上的负债项。因此，在不牺牲产品质量与生产率的前提下，应该尽量将其分包给外部供应商。

当时负责供应和需求管理的是现任人力资源副总裁迪尔德丽·奥布莱恩，她说，库克和运营团队“非常努力地搭建出这样一种体系……能够很好地帮助我们的客户，同时生产出好的产品”。[注]他们彻底地梳理了公司内部及合作供应商的优势。库克和他的供应团队不仅把苹果的批量生产外包给了第三方，还探索出了一种独特的混合模式。“传统的外包是指雇人完成生产计划，或者在很多情况下直接选用他方的产品，然后贴牌就行。但苹果的外包模式不是这样的。”[注]奥布莱恩说道。

起初在iMac的生产中，苹果仅将阴极射线管屏幕等部分零件外包给了LG。1999年，LG承接了iMac全部零件的生产。随着订单及需求的增加，苹果引进了另外一家位于中国台湾的供应商，当时这家供应商也同时给苹果的竞争对手戴尔供货。这家供应商就是鸿海精密工业股份有限公司，即我们熟知的富士康（Foxconn），它在“蒂姆·库克时代”重新定义了制造业。其实很多年前，在 Apple II的组装上，苹果就与富士康有过合作。但是，iMac的这次合作标志着两家公司在库克的主导下建立了与以往不同的合作关系。

重新定义制造业

富士康与苹果几乎是同一时间成立的，两家公司分别位于世界的两端——

相隔6000英里[注]。1974年，19岁的史蒂夫·乔布斯还在雅达利工作时，24岁的郭台铭（Terry Gou）就从其母亲那里借了7500美元（相当于今天的37000美元），踏上了创业之路。

郭台铭强硬的工作作风在业内无人能及。他希望员工和他步调一致，因此富士康推崇军事化管理。这意味着，所有订单必须严格按照标准执行，公司对错误和低效绝不容忍。

包括苹果的所有产品在内，大多数消费类电子产品几乎都是手工组装的。很多人一直认为组装是由机器或机器人完成的，这其实是个误区。有些零件确实是由高度自动化的机器制造的，例如iPhone的主板。但大部分零件的组装，尤其是最终组装，都是靠手工完成的。据苹果的前产品设计工程师安娜–卡特里娜·谢德列茨基（Anna-Katrina Shedletsky）介绍，“一部智能手机的组装，会有数百只手参与，不管是苹果、三星，还是谷歌。这就是组装这些复杂、高度微型化的设备最先进的技术”。[注]

据谢德列茨基介绍，[注]在富士康和其他装配厂，标准组装生产线长110米，比足球场还长一点儿。生产线按照每人0.6米（人体正面的标准宽度）被分为60或70个工位。每个工位的人负责组装特定的零件或进行特定的操作，比如一个工位的人把屏幕按入卡槽；下个工位的人用溶剂清洗新安装的筛网，去除灰尘和油污；再下一个工位的人贴上保护膜；等等。生产线之间间隔20英尺[注]，这一宽度足够让带有托盘的叉车进入工位补货。

对于许多西方国家来说，富士康的工厂规模几乎难以想象——配有睡眠区、餐厅、医院、超市和游泳池，是一个巨大的综合体。仅富士康深圳工厂就占地2.3平方千米。它更像是一个工厂城镇，[注]或者说，像CNN（美国有线电视新闻网）曾经描述的那样——是一所“戒备森严”的大学校园。据富士康经理欧文利（Duane O’Very，20世纪90年代末至21世纪初在任）说，短短几年内，他亲身经历了园区从大约4.5万名工人爆增到超过25万名。目前，富士康仅在中国就雇用了约130万名员工，经营着12家工厂。它还在亚洲其他国家，以及南美洲和欧洲设有工厂。[注]

人们通常认为，苹果和其他公司之所以会选择在中国组装产品，是因为这里的劳动力成本低。但其实，劳动力成本只是iPhone材料成本的一小部分。定制芯片、高精密的相机和炫丽的屏幕，这些零件本身的成本就远远超过组装所需的劳动力成本。

但是，富士康成功的关键不在于廉价劳动力，而在于灵活性。富士康有数

十万工人住在园区内部，很容易灵活调拨，其组装队伍可以说是24小时待命。

在生产初代iPhone的时候，富士康就表现出了这种灵活性。初代iPhone计划在2007年上市销售，但就在上市的前几周，产品设计出现了巨大变动。在最后一刻，乔布斯决定将塑料屏幕换成玻璃屏幕。当时，这款iPhone的原型机已经在他的口袋里装了好几个星期，塑料屏幕被钥匙严重刮花了。他意识到，如果顾客买了手机，也会出现同样的问题。因此，他需要更加耐用的玻璃屏幕。

据《纽约时报》报道，几周后的一个夜里，新的玻璃屏幕被运送到了富士康。8000多名工人轮班工作，将新屏幕安装到手机上。短短几天之内，工厂的iPhone单日产量就超过了10000部。

还有一次，当时富士康正在为苹果生产初代iMac，设计工程师们因为一个按钮，半夜火急火燎地赶到了富士康。这个按钮未经测试，所以设计人员担心它不耐用。于是，富士康叫醒十几名工人，连夜反复测试。

苹果经常在最后一刻更改产品设计，并且需求量也可能会大幅波动。iPhone X在最初几个月内的销量约为5500万部。在这种规模下，苹果需要外包工厂的峰值产量达到每天100万部，这大约需要75万名工人。

20世纪80年代，苹果拥有高度自动化的工厂，乔布斯痛定思痛，吸取了这一教训。当时，乔布斯为了制造第一代Macintosh电脑，在湾区建了一家自动化（曾被高调宣传）工厂。这家工厂就像一颗闪闪发光的宝石——设备经过精心配色，生产线全部高度自动化。

这条生产线由自动输送带和许多进口机器组成，用于分拣、包装和传送Mac电脑。不幸的是，Mac的销售额从未达到能够覆盖工厂成本的水平。但是，即便销售惨淡，工厂也不得不满负荷运转，因为这条生产线是专门为Mac电脑设计的，它只能生产这一款产品，无法通过改装来制造其他产品。这注定了这家工厂会在1992年被关闭。乔布斯的高度自动化工厂无法根据需求来灵活调整并制造不同的产品，如iPhone、iPad和iMac。库克革命性的外包计划不仅减少了对自有工厂的需求，还为苹果的进一步成功做出了巨大贡献。库克将苹果大部分的生产制造外包，加强了与富士康的合作关系，这种做法极具开创性，并且也取得了惊人的成果，引来了苹果的高管，尤其是乔布斯的注意。

运营的重任

库克对苹果运营部门的变革，以及对公司各方面业务的深刻理解，对于苹果的强势回归至关重要。库克在这样一个基础部门积累的管理经验，为他日后担任整家公司的COO，以及之后的CEO做好了铺垫。据迪尔德丽·奥布莱恩说，库克的领导潜力立时凸显。“现在看来，他极有可能成为我们的CEO。”[注]她在苹果园区接受采访时说道，“从加入苹果开始……他……不仅会思考如何优化运营，还会关注所有的事。”他与工程团队及销售团队一起讨论，从不同的角度了解产品及购买产品的用户。

初到苹果的那几年，库克协助推出了几款颇具纪念意义的产品，包括球形一体机iMac G3、蓝白一体机Power Macintosh G3、翻盖笔记本电脑iBook等。每一款产品都受到了消费者和评论家的好评。1999年9月，仅仅在乔布斯回归的两年后，苹果（纳斯达克股票代码：AAPL）的股价就创下了历史新高——每股73美元，打破了1991年68美元的纪录。[注]在库克的“加持”下，苹果正发生着惊天的转变。

2002年，也就是库克加入苹果4年后，他开始同时领导销售和运营团队，并获得了新头衔——全球销售和运营执行副总裁。2004年，他被乔布斯任命为Macintosh硬件部门的负责人。2005年，他又获得了一次重大提拔，成了COO。[注]“蒂姆的这份工作已经做了两年多，现在是时候正式提拔他了。”[注]乔布斯当时表示，“蒂姆和我已经合作7年多了，我期待我们能更紧密地配合，以帮助苹果在未来几年实现伟大的目标。”

乔布斯一路提拔库克，不断地培养他成为自己的继任者。苹果的每个人都是特定领域的专家，除了两个人——史蒂夫·乔布斯和蒂姆·库克。苹果是职能型组织，任何一个员工都在某个领域有专长：加密编程、工业设计、天线工程。库克也不例外，他最初是专注于运营的专家。组织中唯一没有对口专业的人就是乔布斯，但是后来他把库克调出运营部门，并让他承担了更多的工作职责。随着库克于2002年晋升为销售副总裁，并且领导当时最大的硬件部门（Mac部门），乔布斯便开始着手从公司各方面的业务中锻炼库克。库克的连续晋升相当于CEO的学徒阶段，这一阶段随着2005年他被任命为COO，正式成为乔布斯的得力助手而告终。

库克承担的责任要远远多于一般公司的COO。苹果没有单独的运营部门，“运营”这个词涵盖了若干不同的业务部门——制造、配送和服务，其中最大的就是供应链团队，它是一个跨职能部门，负责管理苹果庞大的外包制造业务。

供应链团队又分成若干小组，各小组负责生产过程的不同方面。其中之一就是设计制造团队，它要确保提出的产品可以量产。这个团队包括制造工

程师、工艺工程师、质量工程师等。还有一个生产团队负责成品和零件的产量。为了确保产量满足销量，还有一个规划部门，专门负责预测销量，并计算出所需原材料的详细数据——从包装用的再生纸的吨数，到满足iPhone新机型首批大订单所需的相机部件。

运营部门可能是苹果公司最大的部门，但它的规模难以预估。无论是对外还是对内，苹果都没有公布过组织架构图。在库比蒂诺及其周边地区的苹果园区，一共有5万名员工，据一位前运营人员估计，运营部门的员工有三四万人，占了园区员工的绝大多数。作为COO，库克管理着多达4万名员工，可见其对整家公司文化所产生的巨大影响。

库克的管理之道

虽然乔布斯和库克多年来配合密切，但他们的脾气秉性却大相径庭，这一点在他们作为管理者时更加凸显。即便与乔布斯的管理方式有所不同，但库克的管理一样卓有成效。如果芯片供应商无法按时交付足够数量的芯片，乔布斯是那种当面骂对方是“没用的笨蛋”的人，而且他的确这么做过。他会狂风暴雨般地斥责或嘲笑对方，甚至侮辱对方是什么都做不好的“蠢货”。

库克的策略与乔布斯截然不同。库克几乎很少提高音量，但他在处理问题的时候会穷追不舍。下属常常被库克的连番质问弄得垂头丧气。“他是一位非常安静的领导者，”乔斯维亚克如此说，“他不会大喊大叫，但会非常冷静地用一个接一个的问题追责。你最好非常了解你所负责的事。”库克会通过提问的方式了解事情的真相，同时确保员工清楚自己该做什么。这种方法很有效，它能使员工保持高度的投入和强烈的责任感，因为他们知道可能随时会被要求做出解释。“他会问你10个问题，”从1998年12月就加入库克运营团队的史蒂夫·多伊尔（Steve Doil）说道，“如果你都答对了，他会再问你10个。这样持续一年的话，第二年他就开始只问9个问题了。但如果你答错一个问题，那么他会再问你20个；再错，那就再问30个。”

库克极其关注细节。“他们一想到要与库克开会就会紧张。”当时一位对库克团队十分了解的员工说道，“他会问：‘D列514行出现的差额是什么？造成这个问题的根本原因是什么？’如果被问到的人不知道具体细节，当场就会被狠狠批一顿。”苹果硬件部门的一位经理旁听过库克主持的会议，他对库克开会的风格感到震惊。当时，一位下属提出一个数字，库克认为那是错的。“那个数字错了，”库克说，“你出去。”

作为COO，库克希望他的团队能够努力、积极并极度关注细节。他手下的管理者采取了很多他的领导技巧，也对下属保有同样的期待。前全球供应经理海伦·王（Helen Wang）说道，有很多运营高管都像库克一样，以细节为导向，对数字极其敏感。王经常能看到这些高管记住了整张报表的内容，而且特别关注出现了异常数据的单元格。他们具有不可思议的能力——能在海量数字中，一眼找出那些常常被忽略的问题。管理者们会记住出现在不同会议上的数字，当某个数字出现变化的时候，他们就会询问运营经理。王说这些管理者会采用库克那种连环炮式的提问，“他们想知道你是不是真的理解了这个问题”，(注)并且“如果你不关注细节，我就认为你无法在这家公司留下来”。毋庸置疑，库克“创造了许多方法，这些方法训练了你思考问题的方式，并且塑造了苹果的文化和准则”。王说：“在这里，你常常会听到人们说‘这是我们做事的风格’。我认为，我们这种思考和做事的方式，就算不是库克开创的，至少也是被他深深影响的。”

虽然库克强调注重细节和解决问题的重要性，但他还是信任员工，并授权员工自主决策。根据王的说法，库克激发大家形成的心态是：“一切皆有可能，只要更努力，发挥创造力，尝试解决问题，我们就一定能做到。领导者这种‘能做到’的态度会不断地提醒我们发挥创造力。他们常常会问，你打算如何解决这个问题？”(注)王说她十分感激苹果的管理层对她的信任，允许她自主解决问题（对其他员工也是如此），而不是机械地执行命令，尽管她当时还很年轻（三十出头）。

“高级主管会授权下属，”(注)她说，“哪怕你很年轻或尚在基层，无论你的角色是什么，你都能为公司做出最有利的决策，而且公司信任你。这就是蒂姆和杰夫（威廉姆斯，当时他是库克的运营副总裁）的领导方式，以及他们给予员工的信任度。”

要赢得库克的尊重和赏识，仅能对答如流是不够的，还要表现出愿意付出更多努力的意愿。毫不夸张地说，有时真要说走就走。有一件事最能展现库克强势的管理风格。在某次供应团队的会议上，库克得知苹果在中国的一家供应商出了问题。“这太糟糕了，”他说，“应该有人马上去中国处理这件事。”30分钟后，库克盯着主要负责此事的运营主管萨比·汗，极其严肃地问：“你怎么还没走？”汗立即起身，离开会议室直奔机场，买了张单程机票起飞去了中国，没有定返程日期，甚至都没有回家取行李。(注)

与很多同事不同，库克在工作以外，似乎没什么个人生活。很多员工，尤其是那些有家庭的人，都不太愿意效仿库克：周日晚上开电话会议，凌晨3:45回复邮件，每天早上6点准时坐在办公桌前。在办公室工作了12~13个小时后，回家继续回复更多的邮件。

“我会在凌晨3:45到4:15之间收到蒂姆发来的若干封邮件，然后从4:30到6:00就不会有任何动静了。”苹果公司前总法律顾问布鲁斯·塞维尔（Bruce Sewell）说道，“那个时间，他正起床，吃早餐，准备去健身房。”然后大约从6:15开始，库克就开始工作了。

这对库克来说并不稀奇。他还有一次飞到中国工作了3天，丝毫没有受16个小时时差的影响，然后飞回美国，早上7点落地，8:30就在办公室里开会了。不需要去中国见供应商的时候，库克很少离开加州，以便同事可以随时找到他。对他而言，开会更像是跑马拉松，因为他会在整个会议期间吃能量棒。不在办公室的时候，他放松的方法就是去健身房，或者去攀岩。他也是一名自行车发烧友，经常在周末骑行，这给他的同事提供了一个难得的喘息的机会。“他经常锻炼。”塞维尔说，“蒂姆是一个非常注重健康的人，他会起得特别早，在你还没起床的时候，他就到了健身房，因为他想在健身房变得拥挤之前锻炼。”

可以说，库克把在苹果工作视作一项运动。对他来说，工作就是一种需要耐力的运动，这点表现在他所做的每件事上——他甚至把头发剪得很短，让人想起当时的一位体育明星——兰斯·阿姆斯特朗。在一次运营会议上，库克把阿姆斯特朗的话单独放在了一张幻灯片上：“我不喜欢失败，我鄙视失败。”在成为苹果CEO的前一年，也就是2010年，他在奥本大学毕业典礼上做了一次演讲，他也将工作和运动做了类比。“商场如赛场，绝大多数的胜利在比赛开始之前就决定了。我们无法控制机会什么时候来，但我们可以控制的是，我们是否做了充足的准备。”时刻做好准备，是库克在苹果取得成功的关键。

库克在苹果工作的前12年相对平静。乔布斯一直活跃在台前，是公众关注的焦点，其他像乔纳森·艾夫这样的关键人物也有自己的公众形象。但库克低调内敛的个性使得他总是将自己藏在苹果的幕后。即便在2009年1月，库克首次担任临时CEO时，也依旧如此。当时，乔布斯刚做完肝脏移植手术，必须休假6个月。苹果内部的一份备忘录是这么写的，乔布斯仍担任CEO，并向员工保证他仍将参与“重大战略决策”，而苹果的日常运营由库克全权负责。乔布斯写道：“我知道，他和高管团队的其他成员都会做得很好。”

在乔布斯休病假期间，库克负责监管iPhone 3GS的推出。这款手机迅速成为苹果有史以来最畅销的智能手机，仅在发布的那个周末，销量就超过了100万部。乔布斯及时回到公司主持了2009年9月的苹果发布会，在发布会上，他向公司的高管团队——特别是库克——表达了感谢。乔布斯提

到，库克"迎难而上，把公司管理得非常出色"。(注)事实上，库克确实做得非常棒，所以在乔布斯2011年1月第二次告病休假时，库克再次被委以重任，临时掌管苹果。(注)

库克在担任临时CEO期间，依然远离大众视野，所以乔布斯依然是苹果的形象代言人。直到库克接管了这个最高职位之后，这一切才有所改变。

---

1. "Apple 4Q Caps Profitable 1998," CNNMoney, accessed September 13, 2018, https://money.cnn.com/1998/10/14/technology/apple/.
2. "Apple 4Q Caps Profitable 1998."
3. Author interview with Deirdre O'Brien, March 2018.
4. Author interview with Deirdre O'Brien, March 2018.
5. 1英里约为1609.34米。——编者注
6. Leander Kahney, "Ex-Apple Engineer Tells How the Com pany's Manufacturing Works," Cult of Mac, June 29, 2017, accessed September 13, 2018, www.cultofmac.com/488624/revolutionizing-manufacturing-using-machine-learning-podcasttranscript/.
7. Kahney, "Ex-Engineer Tells How the Company's Manufacturing Works."
8. 1英尺约为0.3米。——编者注
9. John Vause, "Inside China Factory Hit by Sui cides," CNN, June 2, 2010, accessed September 13, 2018, http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/ 06/01/china.foxconn.inside.factory/index.html.
10. Author interview with Duane O'Very, April 2018.
11. Charles Duhigg and Keith Bradsher, "How the U.S. Lost Out on iPhone Work,"New York Times, January 21, 2012, accessed September 13, 2018, www.ny-times.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html.
12. Duhigg and Bradsher, "How the U.S. Lost Out on iPhone Work."
13. Author interview with Deirdre O'Brien, March 2018.
14. Alan Deutschman, The Second Coming of Steve Jobs (Milsons Point,

NSW: Random House International, 2001), 279.

15. “Tim Cook Named COO of Apple,” Apple, October 14, 2005, accessed September 13,2018, www.apple.com/newsroom/2005/10/14Tim-Cook-Named-COO-of-Apple/.

16. “Tim Cook Named COO of Apple.”

17. Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 359.

18. Author interview with Greg Joswiak at Apple Park, March 2018.

19. Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs,” Fortune,November 24, 2008, accessed September 10, 2018, http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve/.

20. Adam Lashinsky, Inside Apple: How America’s Most Admired—and Secretive—Company Really Works (London: John Murray, 2012), 220.

21. Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2015), 101.

22. Author interview with Helen Wang, March 2018.

23. Author interview with Helen Wang, March 2018.

24. Author interview with Helen Wang, March 2018.

25. Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs.”

26. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

27. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

28. Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs.”

29. 兰斯·阿姆斯特朗（Lance Armstrong）是美国前职业公路自行车赛车手。——译者注

30. Kane, Haunted Empire, 103.

31. “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook,” YouTube,posted by Auburn University, May 18, 2010, ac cessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v＝xEAXuHvzjao.

32. “Letter from Steve Jobs to Apple Employees,” Reuters, January 15,

2009,accessed September 13, 2018, www.reuters.com/article/us-steve-jobs-letter-sbidUSTRE50D7JG20090115.

33. “Apple Sells One Million iPhone 3Gs in First Weekend,” Apple, July 14, 2008,accessed September 13, 2018, www.apple.com/newsroom/2008/07/14Apple-SellsOne-Million-iPhone-3Gs-in-First-Weekend/.

34. “Steve Jobs: ‘I’m Vertical,’ ” Entertainment Weekly, Septem ber 9, 2009, accessed September 13, 2018, https://ew.com/article/2009/09/09/steve-jobs-im-vertical/.

35. David Goldman, “Steve Jobs Takes Medical Leave of Ab sence,” CNNMoney, January 17, 2011, accessed September 13, 2018, https://money.cnn.com/2011/01/17/technology/steve_jobs_leave/index.htm.

06　乔布斯最好的一次招聘？

2011年8月24日，星期三，这是库克作为苹果CEO走马上任的第一天。库克就任之后所做的一些重要举措，当时并没有引起多少人的注意，但那其实预示了苹果即将发生的巨变。这些变化不仅显示出库克与前任的截然不同，也让公司取得了巨大成功，成就了我们今天所熟知的苹果。

幕后的库克已经是运营苹果的专家，但在台前，他仍然是个新手。僵硬的公众亮相、动荡的高管团队、两位高管的高调被辞，以及平淡无奇的产品，让库克担任CEO的第一年看起来非常艰辛、坎坷。评论家们也不看好库克，他们预测，苹果的发展会长期处于缓慢下滑的状态。

“匹诺曹”登场

2012年的头几个月，库克遇到了不少麻烦。3月，在苹果的发布会上，库克向大众介绍了iPad 3，以及升级版的苹果电视——这是自乔布斯去世后，他第一次在发布会上演示新品。(注)“来到这里，我很兴奋。”他一边说着，一边走到台上，可他看起来并不兴奋——他身着一件皱巴巴的衬衣，衣角垂在裤子外面；他用低调的南方口音，一页页地讲着幻灯片。乔布斯演讲时散发出的那种独特的、让人挪不开目光的魅力，在库克身上连一丝影子都没有。他看起来非常不自然，而且好像排练过了头。他并没有沉浸其中，讲话时眉头紧锁，神情十分严肃。不管怎么说，他确实做了一件在过去绝不可能发生的事：让苹果发布会变得毫无兴奋感可言。

新款iPad的配置不错，有一些新功能，也基于上一代产品做了迭代更新：采用全新的高分辨率Retina显示屏、全新的苹果A5X芯片的四核图形处理器，摄像头升级到500万像素，支持1080p高清摄像、语音听写及美国LTE网络。尽管确实有不少正面反馈，但“果粉们”还是认为这款产品平淡无奇，和上一代产品太相似——与其说是换代，不如说是更新。库克执掌苹果后的第一款新品实属开局不利。

艰难时刻

对于任何一家公司的新任CEO来说，上任最初的几个月都极具挑战性。对刚刚失去乔布斯的苹果——这家备受全世界瞩目的公司来说，更是如此。库克作为CEO的头几个月尤为艰难，因为苹果被美国司法部起诉了。2012年4月，美国司法部指控苹果与几家图书出版商共同操纵电子书价格。这

一案件持续审理了几年，最终以苹果缴纳罚款并接受法院指定的反托拉斯监察而告终。这一案件也体现出，苹果现在的规模已经大到会引起反托拉斯监管机构的注意。反托拉斯即反垄断，其案件通常针对具有垄断行为的巨型公司发起，当这些大公司被认为滥用居于市场主导地位给它们带来的权力时，反托拉斯就会介入。2001年达成和解的一起反垄断案件，将一度占据主导地位的微软从科技巨头的宝座上赶了下来。所以，苹果面临的是一个极其严重的问题。

2012年7月，苹果公布了一份冗长的第三季度财报。财报显示iPhone的销量不及预期，苹果股价应声下跌。此前，分析师预计iPhone的出货量将达到2890万部，但财报中这个数字仅为2600万部。其实这不是什么大问题，毕竟iPhone的出货量同比增长了近30%。[注]问题在于，这是近10年来苹果第二次没有达到华尔街的预期。

iPhone的出货量低于预期，可能是因为苹果与安卓间的竞争日益激烈。虽然苹果仍处于领先地位，但三星正在迅速崛起并成为其威胁。报道苹果的文章中越来越多地出现“三星”。2012年5月，苹果继上一年又一次被明略行公司[注]（Millward Brown）的BrandZ研究评为“全球最具价值品牌”。[注]“苹果持续创新并保持其‘奢侈’品牌的身份，但未来会面临来自三星的竞争。”该研究称，“三星目前的市值已经超过141亿美元，其中很大一部分得益于Galaxy系列手机的成功。通过将Galaxy系列手机定位为外观酷炫、价格合理的iPhone替代品，三星正成功地在相当多的市场上超越苹果。”[注]2012年10月，由于苹果在三星的家乡韩国销量低迷，库克解雇了苹果韩国分部的负责人多米尼克·欧（Dominique Oh）——他才加入苹果17个月而已。[注]

苹果股价下跌也可能是新产品的决策失误造成的。2012年7月，苹果终于取消了MobileMe这一命途多舛的云端服务，[注]这项服务几乎从第一天开始就是失败的。尽管早在2011年10月，它就被iCloud（苹果云端）取代，但MobileMe仍然苟延残喘到2012年年中。2012年9月底，苹果正式关闭了音乐社交网站Ping。[注]两年前，Ping作为iTunes 10的一部分被推向市场。Ping鼓励用户关注艺术家和身边的朋友，了解时下的流行趋势，并获得音乐推荐。但从一开始，该产品就不断出现问题：向用户承诺了与脸书打通，但从未实现；一些用户的账户充斥着垃圾邮件，诈骗者开始冒充他人开设虚假账户。但最大的问题是Ping没有发展起来——只有一小部分iTunes用户使用它。在2012年早些时候召开的All Things Digital峰会[注]上，库克承认，苹果并没有“一个必然的理由”来发展社交网络。[注]“有些

客户喜欢它，但数量并不多，我们要不要关闭它？”他问道。这之后不久，Ping就被关闭了。

重整团队

还是2012年，两位备受瞩目的高管被解雇了。注 第一位是负责苹果零售店（Apple Store）的高级副总裁约翰·布劳伊特（John Browett）。他于当年1月才正式加入苹果，以接替此前的零售主管罗恩·约翰逊（Ron Johnson）。从履历上看，布劳伊特绝对能够胜任这份工作。他来自迪克森（Dixons Retail）销售集团。迪克森是欧洲最大的消费零售商之一，拥有4万名员工。布劳伊特毕业于剑桥大学，并取得了沃顿商学院的MBA学位。作为一位擅长与数字打交道的MBA专业的人，他早期的工作经历与库克有许多相似之处。在他负责英国超市特易购（Tesco）的在线运营工作时，他告诉记者：“我不吃午餐，不开会，（因为）要做的事太多。”注 他严肃的工作态度使得他从库克的名单里脱颖而出。看起来，在库克手下运营苹果零售店，布劳伊特似乎是再合适不过的人选了。

到2012年，苹果零售店这一业务开展已逾10年。虽然它在2001年被推出时质疑声不断，但现在全世界已经有400家门店，三分之一分布在海外市场。其每平方英尺的销售数字远高于美国其他零售商，甚至超过了奢侈品牌蒂芙尼（Tiffany & Co.）。苹果零售店改变了计算机和其他电子产品的销售方式，让苹果能够对零售体验进行端到端的控制，这是苹果管理层一直想要的效果。

零售店是苹果业务中至关重要的一部分，而布劳伊特是库克担任CEO后第一个高调聘请的人。然而，布劳伊特一上任就遇到了问题。似乎从最开始，他就不能很好地适应苹果的文化。在宣布聘用的第一天，库克就接连收到了来自用户的电子邮件，他们认为布劳伊特会让苹果零售店的品质下降。因为布劳伊特之前所在的迪克森零售店，是销售廉价的电子产品的，客户服务很少，就好像是低价版的欧洲百思买（Best Buy）。但库克对此并不担心。“我跟很多人谈过，约翰是到目前为止最合适的人选，”注 他在一封回信中写道，“我想你会像我一样高兴。他的任务不是将迪克森带到苹果，而是在客户服务和满意度方面，将苹果带到新高度。”

最终事实证明，用户的担忧是对的。布劳伊特抛开了苹果零售店在客户服务方面积累的声誉，立即着手通过削减员工数和工作时间以降低成本。他注重实现销售目标，而这从来都不是苹果的首要任务。这些变化立刻招来了几乎一致的抱怨和鄙弃。6个月后，库克解雇了他。苹果的发言人克里斯汀·胡格特（Kristin Huguet）很少承认错误，但是这一次，她说：“布劳

伊特所做的这些改变是一个错误，现在我们正在努力弥补。员工是我们最重要的资产，他们是为我们的用户提供世界一流服务的人。”[注]

布劳伊特无法适应苹果。他是一位以销售和利润为导向的高管，与苹果零售店悠闲放松、细致耐心的经营理念并不相融。库克选择了一个为了业务可以牺牲底线的人，他极少出现类似这样的判断上的失误。布劳伊特也很懊悔。“我只是不适合他们的经营方式。”[注]他后来回忆道，“你被一家公司拒绝，不是因为你的能力不行，而是因为无法融入公司。这太令人吃惊了。”

布劳伊特的离开对库克来说极为尴尬，特别是在担任CEO的第一年里，这件事让他看起来好像对管理毫无头绪，甚至是一窍不通。多年来，乔布斯在招聘上犯过一些错误，不过比起这些错误，更为人所熟知的是他收入麾下的优秀人才——苹果的史蒂夫·沃兹尼亚克、乔纳森·艾夫，以及皮克斯的约翰·拉塞特（John Lasseter）和埃德·卡特穆尔（Ed Catmull）。库克之前没有这些出色的左膀右臂，他对苹果的愿景也与乔布斯有很大的不同。如今，这对库克来说都是额外的压力，布劳伊特的一进一出让库克看起来好像没做足功课，或者显得更糟——他的判断出现了失误。他到底在想什么？

比起布劳伊特，斯科特·福斯托被解雇的影响更大。他曾是乔布斯去世后CEO的热门人选。福斯托从NeXT开启职业生涯，并迅速崛起。他跟随乔布斯来到苹果，是Mac OS X背后的主要人物。Mac OS X当时极为成功，福斯托因此被重用，后来承担起为初代iPhone进行系统开发的艰巨任务。在iPhone 4S的发布会上，库克选择由福斯托来展示苹果新的AI（人工智能）助手Siri，而福斯托的出色表现为他赢得了更高的公众知名度。如同在NeXT一样，福斯托的升迁之路可谓平步青云。2011年，乔布斯去世后不久，《彭博商业周刊》就迅速发表文章，称福斯托为“魔法师的学徒”“小史蒂夫”“最能代表史蒂夫·乔布斯声音的人”。[注]《财富》记者亚当·拉辛斯基在其书《苹果内幕》（*Inside Apple*）中指出，福斯托有望成为苹果CEO，随时准备在“蒂姆·库克时代”结束后接班。[注]随着在苹果被快速提拔，福斯托似乎成了接替史蒂夫·乔布斯最炙手可热的候选人。但在2012年年末，他竟然离开了。

福斯托是乔布斯高管团队中最不受欢迎的人，但他和乔布斯的联合创始人关系亲密，这层身份保护了他。根据拉辛斯基的说法，如果有人跟福斯托产生冲突，一般都是因为福斯托太过锋芒毕露。他极度渴望在公司内部拥有权力和影响力，这让其他平级管理者和同事感到不满，但乔布斯很欣赏他的上进心和能力，很喜欢他。乔布斯去世后，福斯托失去了这层保护

网。2012年，苹果推出了Siri和苹果地图。结果，Siri令人大失所望，而苹果地图可以说是灾难性的产品。在这之后，福斯托就走了。Siri起初是从SRI国际人工智能中心衍生出来的，是美国国防高级研究计划局（DARPA）资助的AI项目的分支，于2010年作为第三方iOS应用程序被推向市场。苹果很快将其收购，并开始对其进行改造。

当福斯托在iPhone 4S发布会上介绍Siri时，Siri很快就成了热议话题。苹果于1987年首次展示了一款个人数字助理的概念原型，将其命名为“知识导航器”，Siri则将这一概念原型加以实现。但用户在真正使用Siri后，对它的评价却褒贬不一。苹果的联合创始人史蒂夫·沃兹尼亚克自称是Siri原版第三方应用程序的崇拜者，然而他对苹果版Siri却公开批评道：Siri最初得到他的青睐，是因为它能准确地理解诸如“加利福尼亚的五大湖泊是什么”和“大于87的下一个素数是什么”这类问题，但在苹果推出的版本里，它对湖泊的询问调用了湖滨物业的链接，而对素数问题的回答则是关于素食的内容。在Siri还是一款第三方应用程序时，参与其中的两位高管亚当·切耶尔（Adam Cheyer）和戴格·吉特劳斯（Dag Kittlaus，Siri前CEO），在Siri推出不到一年就离开了苹果。两人将Siri的灾难现场抛诸脑后，共同创立了一家名为Viv的人工智能公司，后来以2.15亿美元的价格卖给了三星。

与苹果地图的惨败相比，Siri的出师不利根本不值一提。苹果地图于2012年6月11日在苹果全球开发者大会（WWDC）上被推出。作为取代谷歌地图提供地图服务的预装软件，它与iOS 6一同发布。虽然地图应用还处于起步阶段，但越来越明显的是，地图是智能手机撒手锏级的应用软件。地图浏览和方向指引是关键功能，这些领域充满了像移动广告这样的潜在收入机会。如此重要的一个入口，苹果不打算将控制权拱手相让——交给谷歌，所以决定自主研发。苹果地图的功能包括逐点导航、三维地图、立交桥及Siri集成技术，这是它与流行的谷歌地图的不同之处。

不幸的是，9月19日苹果地图发布之后，没过多久就被用户贴上了“一团糟”的标签。出现的问题五花八门：变形的地图看起来像萨尔瓦多·达利（Salvador Dalí）的油画；英国的用户在使用地图去首都伦敦的时候，却被导向了加拿大安大略省的伦敦市。还有很多想起来就令人感到惊悚的事件，比如建议用户通过一条飞机跑道到达阿拉斯加的费尔班克斯国际机场。《纽约时报》称苹果地图是“苹果发布过的最尴尬、最不实用的软件”。据说，苹果曾有一位高管因为苹果地图给他指错了路，开会迟到了半个小时。如果苹果把地图的功能简化些，还有可能达到期望。但是，它却不自量力，试图通过开发出一款功能丰富的产品，一举取代谷歌

地图——一个当时已经存在7年，拥有许多成熟功能的产品。苹果坚持要跟谷歌较劲，它想做的太多了，最终付出了代价。

作为苹果地图的负责人，福斯托最终要为新应用程序的失败而负责。《商业内幕》（*Business Insider*）的杰伊·亚罗（Jay Yarow）发表了一篇题为《苹果地图的灾难对苹果未来CEO来说，真是个坏消息》的文章。文章强调，这是福斯托“第二次高调搞砸iOS软件”。[注]前一年，福斯托曾推动苹果将Siri添加到iOS系统中，结果不尽如人意。据说，库克要求福斯托公开道歉，但他拒绝了。他们俩都没有解决这个问题。

之后整整两天，公众一直处于抗议和不满的情绪中，但福斯托毫无道歉的意思，于是库克主动采取了行动。他向苹果用户发了一封公开的道歉信，其中详细地列出了地图存在的问题，并对未来要做的改变做出了承诺。

在苹果，我们致力于打造世界一流的产品，为客户提供最佳体验。但从上周推出的新地图来看，我们没能兑现这一承诺。

对于给用户带来的失望，我们深感抱歉，我们正竭尽所能让苹果地图变得更好。

我们在苹果所做的一切都是为了让我们的产品成为世界上最好的产品。我们深知这也是你们所盼望的。我们将不懈努力，直到苹果地图也一如既往地达到极高的标准。[注]

库克的道歉被一些人视为软弱的表现。根据《周刊》（*The Week*）杂志的报道，库克的道歉是“很掉价的，有些人以为，‘如果乔布斯还活着的话，这种事永远不会发生’”。[注]这篇报道还继续问道：“库克的道歉，是否向所有人证明了他不是乔布斯？”乔布斯从来没有为苹果的错误道过歉。几年前，当用户抱怨他们的手指一碰到iPhone 4的天线接缝，手机就会掉线（这就是当年的“天线门”事件）时，乔布斯的回答有些荒唐可笑，他说可能用户拿手机的“姿势不对”（他最终举行了关于“天线门”的新闻发布会，并为客户提供了一个免费的保护套，以缓解这个问题，但从未做出过明确的道歉）。[注]

看起来库克想通过自己的方式解决问题。库克认为，福斯托对团队的影响是具有破坏性的，他是个毫不负责任的麻烦制造者，因此库克解雇了他。尽管库克的同事格雷格·乔斯维亚克并不想点名道姓地来评论福斯托这件事，但他也间接地表达了对库克此举的赞赏，称其在整顿地图部门时，行事果断。他说，库克“大胆而果断”，并且“是一个完美的领导者”，[注]

他“亲力亲为地参与了我们要修正的事情”。

关于福斯托被解雇，其他高管都没有抗议，至少没有人公开表达过。据说，在公司内部，人们甚至为他的离职而“欢呼”。注一位不愿透露姓名的前苹果员工表示，福斯托特别爱玩弄权术，经常把别人的功劳据为己有，论功行赏时会把同事推到一边，而且经常制造摩擦。他野心勃勃，这使他与同事越发疏远。“跟他没有关系的事情，他都要插手。”注这位员工说，“我觉得这真的让人恼火，应该有很多人都觉得受够他了。”

苹果iPod部门前高级副总裁托尼·法德尔（Tony Fadell，“iPod之父”之一）告诉BBC（英国广播公司），福斯托就是“罪有应得”。很多人都传言，福斯托和法德尔的关系很糟糕。据说，两人一起合作开发iPhone的时候，就冲突不断（福斯托负责软件开发，法德尔负责硬件工程）。他们俩在资源、人事和论功行赏上一直有矛盾，直到2008年法德尔离开苹果。在这次采访中，法德尔表示，他认为解雇福斯托对库克重组高管团队非常有利，“因此，我认为苹果现在处于很棒的状态，有伟大的产品，有出众的人才，而这些人真的有机会通过脚踏实地的努力去实现梦想——延续史蒂夫留下的伟业”。注

许多员工认为玩弄权术是福斯托被解雇的主要原因。他早期负责iPhone的软件系统，随着iPhone的快速发展，他的地位也与日俱增。他在公司内部的权力很大，苹果分析师霍勒斯·德迪乌（Horace Dediu）说，有传言说福斯托甚至开始经营他自己的项目，并且为自己的项目雇用硬件工程师，库克及其他高管都不知情。“尽管他做出过贡献，尽管他曾经做得很好，但是你不服从，你越界了，就是破坏了苹果的底线。”注德迪乌对福斯托只是因为弄砸了苹果地图才被解雇这一说辞表示怀疑，因为苹果的文化倾向于宽恕错误。他认为，福斯托拒绝服从库克让他公开道歉的命令，才是他被赶出局的原因。德迪乌说：“库克的感觉就是‘嘿，这些家伙在试探我，都想要争权。看来我需要杀伐决断了’。我觉得这很有可能是库克的考虑，‘我必须要公开处理这件事，为了让大家能以严肃认真的态度对待我’，这样以后在内部的管理中，麻烦可能会少一点儿。”注

在福斯托被炒鱿鱼的几个月之后，库克接受了《彭博商业周刊》的采访，这次采访透露了更多关于这一事件的信息，也显示出了库克的领导风格。库克表示，管理层的变动是为了加强公司内部的合作程度，正如新闻稿所说的那样。注“在苹果，我们已经开展了非常广泛的合作，但是想要更进一步，就是个问题。”他说，“你可以看到，我们擅长做很多事。但有一件事，是我们极力在做，并且我相信别人还没有做的，那就是将硬件、软件

和服务整合，让大部分用户都不用再区分它们。我们只要保证用户的绝佳体验就行了。所以我们要如何保持下去并提升到更高的水平？你必须要有超一流的协作。”注

库克没有直接谈到关于福斯托和布劳伊特的解雇问题，但接下来谈到的有关高管团队如何协作并承担责任的话题时，就暴露了他对这个问题的看法：“把我们捆绑在一起的是价值观。我们希望做正确的事，希望能诚实坦率。犯错时，我们会承认，并且有勇气改变。我们不钩心斗角，我最讨厌的就是办公室政治。要做的事情太多，哪有时间做这个。生命太短暂，不应该把时间浪费在这些事情上。我们反对官僚主义。我们的公司应该是一家快速发展、灵活敏捷的公司，没有钩心斗角，也没有隐秘事件。”注从字里行间可以看出，库克解雇福斯托是因为他玩弄权术，并且偷着做自己的项目：福斯托不会承认错误，不愿为后果道歉，也不愿意改变。在库克的领导风格下，这些都是不可姑息的。

巅峰已过？

不出所料，并非所有人都认为解雇福斯托是个明智之举。“苹果的巅峰时期已经过去了，如今正在走下坡路。”丹·克罗（Dan Crow）在于2012年年底发表在《卫报》上的一篇文章中写道，“抛弃谷歌地图的决策，解雇斯科特·福斯托和约翰·布劳伊特所引发的公司管理高层的动荡，都表明了苹果开始走下坡路。”注尽管苹果在财务上的表现很好（2012年的收入为1565亿美元，其中利润高达463.3亿美元），但专家将此归功于乔布斯，以及他遗留的业务。人们开始这样描述苹果的未来：千里之堤，早晚将毁于蚁穴。

就连苹果的御用创意代理商TBWA\Media Arts Lab似乎都认同这种说法，这让苹果感到十分气恼。2013年1月，《华尔街日报》发表了一篇题为《面对三星，苹果不再淡定？》的文章。注该文章暗示，正在积极推广新一代Galaxy S3智能手机的三星，已经把苹果推入了困境。在一封发给苹果高管的私人邮件中（后来这封邮件在苹果与三星打专利战时被挖掘出来），TBWA写道：“我们知道，就对苹果施以援手的必要性而言，现在的情况和1997年非常类似。”注1997年，乔布斯重返苹果，他委托TBWA发起了著名的“非同凡‘想’”活动（这一活动随后获得了众多奖项），以此提醒全世界：尽管苹果现在深陷财务困境，但一家伟大的公司正在崛起。这支广告取得了意想不到的效果，给这家深陷泥潭的公司带来了生机。2012年，情况发生了反转——公司的财务状况良好，但是公众的认知却正好相反，很多人认为公司正在走下坡路。

但是苹果人很有信心。苹果的营销总监菲尔·席勒（Philip Schiller）反驳道："现在不是1997年……1997年的苹果在市场上没有任何产品。当时公司赚不到什么钱，并且6个月都没有什么业务。那时候的苹果不是全球领先的科技公司，也没有生产过一流的产品；没有创造出智能手机和平板电脑，也不是内容分发和软件市场的领头羊。当时的苹果不是一家所有人都想效仿并与之竞争的公司。"注

值得注意的是，在"蒂姆·库克时代"，TBWA再也没制作出像"非同凡'想'"那样的广告。

着手改变苹果

库克对高管层进行调整，并且加强部门协作，这在公司内部是一项重大的变革，但是外界的评论家们却看不到太大的变化。整体上，库克看起来就是在继承前任的遗产。然而，种种迹象展现出库克未来执掌苹果的方式。

作为CEO，库克带来的第一次重大变革发生在2012年1月，当时他接管苹果仅仅5个月。在苹果发布了轰动业界的上季度财报后，他举行了一次内部全员大会。库克告诉员工，这次会议要讨论几件"全新且激动人心的事情"，其中一件便是苹果要参与的慈善事业。这与乔布斯对苹果的愿景大相径庭。谈到慈善这件事，乔布斯是出了名的不感兴趣，他说他能做的最大的慈善，就是提升苹果的市值，这样股东们就会有更多的钱投入他们选择的事业里。乔布斯领导下的苹果，在慈善方面乏善可陈，至少没有公开的信息。当时公司参与的唯一公开的慈善活动就是U2主唱波诺发起的（PRODUCT）RED——通过销售RED系列产品筹集资金，用于非洲的艾滋病防治工作。自2006年以来，苹果已经卖出了6种不同RED版本的iPod和iPhone，筹集了超过1.6亿美元的资金。注

库克对慈善的看法则完全不同。他计划，除了供侄子念完大学，需将剩余的全部财产捐赠给慈善项目。注作为CEO，他为员工制订了一套配捐计划，根据该计划，苹果每年将为每一名员工提供高达10000美元的配捐数额。在最初的两个月里，该公司及其员工捐赠了260万美元。在全员大会上，库克透露苹果还向斯坦福大学的医院捐赠了5000万美元。注库克没有具体说明为什么选择斯坦福大学，但苹果和乔布斯似乎与该大学及其医疗机构有着长期的联系。乔布斯于2005年在斯坦福大学发表了著名的毕业演讲，并在斯坦福癌症中心接受了癌症治疗。自2011年以来，苹果还向各种教育和环境倡议活动捐赠了数亿美元，其中包括飓风救灾、野火预防、抗洪等项目。

除了投资教育项目，苹果还对健康和人权方面的慈善机构进行了大量捐赠。在库克成为CEO后大约一年半的时间里，他同意参加由Charitybuzz（“慈善之声”网站）举办的拍卖活动，竞标者有机会在苹果总部与他一起享用咖啡。这项拍卖为肯尼迪司法和人权中心筹集了61万美元，注 这与Charitybuzz两个月前兰博基尼Aventador LP 700–4跑车的最终成交价相当。这是该中心最高拍卖价格的两倍，也是几周前拍卖发起时“预估价值”的至少12倍。参加拍卖的人里有应用程序开发商、配件制造商和企业家，最终的赢家是一位不知名的人士。

随着2014年接近尾声，苹果向PRODUCT（RED）的捐赠已高达2000万美元，以资助其对抗艾滋病。这笔钱是通过与App开发者合作筹集的，开发者捐出了他们销售App本身的收入，以及App内的购买行为所产生的部分收入；而苹果则捐出了他们在“黑色星期五”（Black Friday）和“剁手星期一”（Cyber Monday）这两个促销日所获得的收入。“我很高兴地宣布，本季度我们的捐款总额将超过2000万美元，这是我们有史以来最大的一笔捐款。苹果累计为PRODUCT（RED）筹集的金额超过1亿美元。”注 库克在给苹果员工内部的电子邮件中写道，“我们筹集资金是为了拯救生命，以及为那些需要的人带去希望。这就是我们所有人以做慈善为荣的理由。”

苹果尚未公布任何有关员工捐款的最新数据，因此，自2011年库克宣布以来，苹果总共捐赠的数字仍然未知。但是在2018年特朗普政府调整美国税法，允许苹果汇回将近2500亿美元的海外现金后，库克宣布，苹果配捐的数额翻倍到2:1，而不再是1:1。注 他向员工发送了一份声明，称公司将在2018年年底之前将员工慈善捐款配捐增加一倍（每年仍是10000美元封顶）。苹果还会将员工做义工的时间，按每小时的匹配金额折合成两倍捐出。

库克对于慈善事业的新立场受到普遍欢迎，但有些人指出苹果捐赠的钱不过是九牛一毛，他们认为苹果在处理其供应链中面临的劳工问题时，表里不一。“企业脉搏”注 的记者莎拉·米特罗夫（Sarah Mitroff）写道：“当你看到该公司目前拥有的977亿美元的现金时，你就知道苹果在慈善方面做得远远不够。”注 “苹果捐出的资金与其2012年第一季度463.3亿美元的收入相比，简直是九牛一毛。此外，iPhone及其他产品的制造商富士康所引发的劳工问题，更是有损公司刚刚树立的慈善形象。”无论如何，在库克艰难的开局之年，他做出了一些小的改变，这些都为苹果后面的积极变化埋下了伏笔。

供应链计划

苹果在供应链中做出的改变，就是其中一个。2012年2月，美国广播公司播出了一档关于苹果最大的供应商富士康的特别节目——《夜间生产线》（*Nightline*）。[注]尽管在拍摄前征得了苹果的允许，但这档节目却给苹果产品的生产环境罩上了一层黯淡的、令人不悦的阴影。其中包含一些引人注意的细节，比如仅仅一部iPad的安装，就需要325只手花费5天时间才能完成。该节目还透露，富士康工人吃住条件有限，工作时间过长，且待遇很低。

《纽约时报》还发表了一份有关富士康工作条件的调查报告，这份报告后来还获得了普利策奖。[注]一向性格谦和的库克对此大发雷霆，在跟员工们分享看法时，他表达出了与乔布斯迥然不同的态度——乔布斯曾被指责在此事上表现冷漠。在一封内部邮件中，库克说看到这份报告后很“气恼”，甚至“火冒三丈”。他开诚布公地写道：“我们的供应链遍及全球，我们关心其中的每一位员工。任何一起事故都令人深感不安，任何有关工作环境的问题都值得关注。任何认为我们对员工漠不关心的想法都完全错误，并且令人反感。你们是最了解真相的人，这种指责与我们的价值观相悖。苹果完全不是这样的。”[注]库克再三强调苹果正在改善成千上万名工人的工作条件，他决心要纠正大众的误解。

苹果几乎立即就聘请了美国公平劳动协会[注]（Fair Labor Association，下文简称FLA），这是一家总部位于华盛顿特区的组织，致力于打击世界各地的血汗工厂。苹果委托FLA对位于中国深圳和成都的富士康工厂进行审查，这一步的意义重大，表明苹果开始肃清供应链环境，并开始为其负责了，这也是苹果官网所列的六大价值观之一。苹果是首家雇用FLA的科技公司，这一组织此前因改革食品和服装行业的供应链而闻名。直到2016年10月与FLA的合作结束时，苹果都是唯一一家与其合作的科技公司。

在不久之后的一次高盛（Goldman Sachs）会议上，库克直言不讳地回应了有关苹果供应链中工人受到虐待的指控。演讲中，库克称苹果会一直努力，为每个工人创造安全的、不受歧视的工作环境，同时让他们有合理的薪资保障。他说，任何一家供应商，一旦被发现不关心员工，苹果就会终止与其合作。“很长时间以来，苹果一直高度重视工作环境。[注]我们关心每一位员工，无论他们是在欧洲、亚洲，还是美国。”他谈到了从前自己作为蓝领时的经历。“我在工厂工作过相当长的时间，不仅仅是作为一名高管。”他说，“我曾在亚拉巴马州的一家造纸厂和宾夕法尼亚州的一家铝厂工作过，我很在乎环境。现在，我们有这么多员工在工厂做全职工作，

他们对环境同样在乎。我们要在这方面关注每一个细节。”

对于这些意义重大的改革，库克所做的承诺得到了普遍认可。[注]加州大学伯克利分校环境与劳工政策副教授达拉·奥洛克（Dara O’Rourke）告诉《纽约时报》，库克为此事的发声值得称赞。“因为这件事，我很认可蒂姆·库克，”他说，“出了问题，他敢于承认。”西北大学专门从事声誉管理的教授丹尼尔·迪米尼尔（Daniel Diermeier）对此也十分赞同。他谈到出现这些负面新闻之后，库克不得不有所反应，但好在他用积极的姿态采取了积极的行动：“我认为，在这个问题上，他比其他高管有更深刻的个人理解和感悟。”

不过，也有人对库克的说法表示怀疑。劳工活动分子兼研究员杰夫·巴林格（Jeff Ballinger）表示，库克对于改革的承诺受到质疑。巴林格说，“我注意到以前就有类似的情况发生”，[注]库克期待“事情会平息下来。他说的并不能让人信服”。

但库克决心改变现状。在改善工作环境方面，他投入了大量时间和精力，还特意到工厂与工人进行交流。3月底，他飞往中国郑州一家新建的富士康装配厂考察，该厂大约有12万名工人，不少人的工作是组装iPhone。苹果将一张库克考察工厂时的照片发布后，这张照片迅速在全世界范围内传播开来。这件事绝不可小觑，因为从没有一张照片是乔布斯站在装配线旁拍的，而库克却越来越多地参与苹果的供应链物流。尽管如此，网上仍有很多愤世嫉俗的博主，认为库克不过是做做样子罢了。

尽管库克承诺要改善工作环境，但成都富士康工厂仍旧发生了骚乱事件，据称起因是该工厂的一间宿舍被盗。[注]工作环境差和薪资待遇低，是这家工厂的两大问题。

后来，为了避免矛盾被进一步激化，工厂设立了24小时的心理咨询中心，由100名训练有素的心理咨询师组成；同时还开设了一间减压室，工人们可以通过用棒球球棒击打人体模型来释放压力。[注]

尽管苹果不是唯一使用富士康做供应商的大公司，但它却是其中最大、最有名的。工厂爆发的冲突似乎与苹果积极的形象形成了鲜明对比。《成为史蒂夫·乔布斯》一书的作者问道：“在富士康的工厂里，有着繁重的工作和恶劣的工作环境，而在营销端散发着天使般光芒的苹果，为什么要选择富士康这种工厂来生产产品呢？”[注]这本书在描述苹果和乔布斯的时候，都尽量维护其正面形象。

但是乔布斯并不是一个能够回应此问题的合适人选。和郭台铭一样，乔布斯并不反对艰苦的工作环境。乔布斯曾为富士康辩护，他说实际上这是一家“相当不错”的工厂，根本“不是血汗工厂”。然而，更雪上加霜的是他对此事的评论：“对于我们来说，这件事已经过去了。”[注]这句话让很多人为他的冷漠无情感到震惊。

尽管如此，苹果的确有所改变，并且在库克接任CEO之后加速了这一改变。FLA于2012年8月发布了第一份报告，确定了360条“补救行动准则”，涵盖了工人安全、薪酬待遇、工作环境等需要修正的地方，内容包括薪水、工作时长、加班政策、健康和安全培训等事项。[注]在库克聘请FLA与苹果合作的7个月里，有一些问题尚未解决。FLA的报告指出，一些大动作的条款没有确定，包括工会代表制度，以及减少工作时间以遵循中国的《劳动法》。但很多工人并不欢迎减少工作时长、减少加班的政策，他们往往宁愿多工作一会儿，好多赚点儿钱攒起来或寄回家。[注]

FLA指出，总体来说，苹果和富士康在改善工人工作环境方面取得了重大进展。其报告显示，除了某些条款的生效时间延长了15个月，苹果和富士康已经提前落实了284项建议的改革。“经我方核实，包括紧急健康和安全措施在内的很多必要性改变，已经实施了。”FLA的CEO奥莱特·范·赫尔顿（Auret van Heerden）在一份声明中讲道，“到目前为止，苹果已经十分尽责地要求富士康遵守行动计划，包括改革实习计划，这一点令我们十分满意。”库克在担任CEO的第一年，在供应商责任上所做的改进，比乔布斯在整个任期内所做的都多。2012年年初，在给员工的一封邮件中，库克写道：“在业内，没有一家公司能像苹果一样改善工作条件。”

此后的几年里，苹果一直努力改善其供应链，尽管还会时不时地受到劳工权利活动家和其他组织的批评。很多人认为，凭借苹果的影响力和利润率，本有能力且应该做得更多，但供应商工厂的环境依旧十分恶劣。中国劳工观察组织（China Labor Watch）主任李强批评苹果把供应商的利润压得过低，因此导致工人的工资被压低。他说，其供应商只能获得5%~10%的利润，这不足以给工人提高工资。“如果苹果真的想改变劳工问题，就应该多付些钱。”[注]他说，“说到底，不是那些工厂不想多付钱，而是苹果不愿意多付钱。”

除此之外，他还质疑苹果的说法——声称90%的工厂都遵守了中国《劳动法》有关加班的规定，即每周工作时长不得超过60小时。他说工人的时薪很低，所以他们不得不通过超时加班来弥补收入。李强的团队代表前往上海的一家和硕联合（Pegatron）工厂检查了数千份工资单，发现70%~80%的工人每周的工作时长都超过了60小时。他说他们把这一调查

结果向苹果报告时，被对方以样本数量太少而驳回。

许多活动家认为问题出在制造业体系本身。硅谷毒物联盟的创始人及前任执行董事兼电子产品回收联盟主席泰德·史密斯（Ted Smith）认为，解决这件事的办法就是苹果自建工厂，并且直接雇用生产线经理和工人。

他说："他们要做的，或者说正在做的事……其规模难以想象。""即使他们在总部雇用全世界最优秀的人才委以重任，但要想管理756家工厂、数百万名工人及各种设备……简直太可怕了。"

史密斯说，他们的团体从乔布斯去世前就开始游说苹果。但是他感觉，当时的苹果似乎并不关心此事，即便有一点儿关心，也并不足以推动其做出改变。他赞扬了库克在高管中引进相应的人才，"这也是苹果的一个巨大变化"，尤其是库克雇用美国国家环境保护局的前领导人丽莎·杰克逊。他还称赞了苹果为研究劳工问题而建立的学术顾问委员会（参见122页），以及通过年度供应商责任报告实现信息透明的良好意愿。"苹果已经取得了巨大的进步……我认为这在很大程度上归功于蒂姆·库克。"他说。

经验丰富的反血汗工厂活动家、作家和政治学者杰夫·巴林格也认为问题的根源是制造业体系本身。如果苹果没有把制造业务外包，就不会有这么多供应链的问题。"我希望看到新的垂直整合，"他说，"为什么这些公司不能自己生产呢？出现虐待劳工问题的原因在于这种模式——找来6家供应商参与竞标，然后选择报价最低的供应商。"巴林格说，因此，不可能让苹果回去找这些供应商，问他们："你们难道不能给工人休假吗？不能给他们发点儿奖金吗？"他还表示，监控根本没用。"这种体系才是真正的问题，"他说，"监控不过是为了逃避问题而已。"

香港理工大学教授、大学师生监察无良企业行动（SACOM）的前组织者，以及《苹果背后的生与死》（*Dying for an iPhone*）的作者陈慧玲（Jenny Chan）表示，苹果意识到的安全问题众多，但是已经解决的甚少，有时候他们甚至无动于衷。她主张自下而上地加强劳工组织，赋权于工人。"工人应该参加工会选举，"她说，"职业安全和健康委员会中应该有工人代表。他们的意见和观点应该更加被重视。但目前，我还没见到过这类组织。"

苹果人力资源副总裁迪尔德丽·奥布莱恩多年来与库克在运营工作中密切合作，她为公司在提升工人权利方面取得的进步进行了辩护。"实际上，我认为这是库克最大的一份功劳。"她说，"我认为苹果在供应链中所做的工作真的非常出色，而且正努力成为该领域的引领者。所以，库克没有忽视问题，说'这是其他人的事情'，而是挺身而出，说'我们要在这方面成

为引领者，现在来讨论一下这件事，然后就开始行动’。我们非常关注工人们的福利，包括教育机会、安全问题等，所有这些问题，我们都认真对待。”

为了让苹果朝着正确的方向发展，库克已经制订了新计划。2013年7月，在全球开发者大会之后，苹果成立了学术顾问委员会，来监督其供应商责任计划。随着库克对供应链改革的深入，委员会应运而生。最初，该组织由8位来自美国顶尖大学的教授组成，由布朗大学的理查德·洛克（Richard Locke）教授担任主席。该委员会是库克改善供应链劳工实践的一部分，其目的是自行或委托研究苹果供应链中的劳工标准，分享可能改进实践和政策的现有研究成果，并向苹果提出可能采取的积极步骤的建议。“我希望委员会能够……重塑苹果及其供应商的做法，让供应链的所有员工都能——赚到足以维持生计的工资，在法定时长内工作，有安全的工作环境，能够表达自己作为劳动者的权利。”[注]洛克在声明中说道。

每年，苹果都会尝试扩大其供应商责任报告的范围。该报告于2005年首次发布，一同发布的还有《供应商行为准则》。[注]2007年，苹果仅审查了39家工厂，到2009年上升到102家。2017年，该数字已经增加到756家，遍及全球30个国家。报告还在诸多领域制定了指导方针——员工宿舍、反医疗歧视、防止非自愿劳动、工资和福利、工作时长等。

在库克的领导下，苹果在推动有关劳动保障的计划时更加务实。2017年，苹果启动了一项有关健康意识的新计划，用以帮助印度及中国供应商中的女性员工，向其提供包括早期癌症筛查、自查癌症，讲授营养学、个人护理和孕产健康方面的指导和咨询。杰夫·威廉姆斯表示，苹果希望这项计划到2020年能够惠及100万名女性。[注]

苹果拥有雄厚的财力，这也意味着它有能力主导与供应商之间的许多业务条款。2018年，苹果迫使菲律宾的一家供应商返还其向工人收取的总计100万美元的招聘费。[注]这样的举措至关重要，但只有像苹果这种级别的公司才有能力做到。尽管很多公司把零部件的生产外包给海外制造商，但苹果是最引人注意的那一家。很多人并不会将苹果和它的供应商区分开来。

这一做法能够约束苹果的合作方的行为，而且这种约束不仅限于这些直接供应商。2012年，Engadget（消费性电子产品新闻和评测网站）的一份报告显示，苹果要求其官方MFi[注]配件认证公司也要坚持类似的道德规范。正如Engadget的记者当时写的那样：“将此法令推向更大的配件生态系统，是苹果利用其消费电子行业巨头的地位，来影响更多公司的具体表

现，其影响力涉及——让其更加道德地对待工人权利、环境保护等问题。”注

在库克的领导下，苹果成功地减少了关于其供应链的负面报道。2014年5月，国际性援助组织——澳大利亚浸信会世界援助协会（Baptist World Aid Australia）在电子行业趋势的报告中，将苹果列为改善员工工作环境排名第二的公司。苹果得到了B+的评级，仅次于诺基亚。该报告还指出，“考虑到……供应商因工作环境恶劣和其他问题而引起的关注，苹果进入第一梯队的结果可能会让人十分意外”。注不过，该报告重点强调了苹果所付出的努力。

延续乔布斯的辉煌

库克担任CEO的第一年绝非一帆风顺。对于苹果和劳工问题缠身的富士康之间的关系的指责，终于有了结果。这一年的库克，因为大胆的雇佣和解聘动作而受到质疑，又因为新产品没有满足用户期望、表现不佳而受到批评。但他对富士康不良事件的回应值得赞扬；他为改善供应链问题不断追加资源投入，令人钦佩；在Path遭入侵后（Path应用程序秘密上传用户数据），他因努力加强苹果隐私政策而广受好评。新一代iPhone突破性的成功，也打消了人们最初对于苹果后续产品会沦为二流产品的担忧。2012年9月，苹果推出了iPhone 5，这是乔布斯过世后发布的第一款iPhone手机。iPhone 5的设计有很多重大变化：前面板采用玻璃材质，屏幕更大；使用了新的Lightning接口注取代之前产品的30-pin接口，这一设计的变化当时引发了很多争议。然而，iPhone 5的成功是不可否认的。

苹果于9月14日开始接受iPhone 5的预订，24小时内，总订购数超过了200万部。据苹果称，这个数字比iPhone 4S预订量的两倍还多，一举打破了4S创下的100万部的纪录。注iPhone 5正式开卖后，第一个周末就创下了500万部的销量，超过了iPhone 4S在前一年首个周末销售400万台的纪录。如果说还有人对苹果的未来感到担忧，那么从其手机销量上根本找不到需要为它担忧的理由，因为在库克的带领下，iPhone的销量已经攀升到了新的高度。

那一年的10月，是史蒂夫·乔布斯去世一周年。库克在苹果官网发布了一封信，信中写道：“我为我们的事业感到无比骄傲——给用户提供他们喜爱的产品，并且让他们始终保持对新产品的期待。这是对史蒂夫最好的致敬和缅怀。”注库克延续了乔布斯留下的伟业。苹果没有因为乔布斯的离开而没落，正如许多人预料的那样，库克执掌后的苹果实际上已然登上了新高度。同时，这也吸引了全世界的目光。2012年12月，库克被《时代》

周刊评为“全球100位最具影响力人物”之一。[注]美国前副总统、自2003年以来一直在苹果董事会任职的阿尔·戈尔在为库克撰写的介绍中这样写道。

很难想象有什么任务能比接替传奇人物史蒂夫·乔布斯出任苹果CEO一事更具挑战性，但蒂姆·库克——这位言辞温和、真诚谦虚而内心热诚的亚拉巴马船厂工人之子——竟然没有任何闪失。

51岁的库克对乔布斯的遗产进行了严密的保护，同时全神贯注地投身于苹果的未来。他领导着全球市值最高和最具创新力的公司攀升到了新的高度，并且平稳而出色地完成了重大的政策变革。

他的领导力在苹果的各个领域都刻下了不可磨灭的印记：从管理繁复的内部工作，到引领堪称伟大的新技术的研发，再到为新产品做出突破性的设计。[注]

阿尔·戈尔的评价切中要点。他比大多数人更了解库克，深知他是一位出色的领导者。尽管刚担任CEO时，库克经历了波折，但其名字能出现在《时代》周刊的榜单中，就充分说明他是能延续乔布斯的辉煌、带领苹果走向未来的最佳人选。

苹果的股价一整年都在攀升，这在很大程度上得益于iPhone破纪录的出货量。在乔布斯去世后不到一个月，苹果股价就创下了413美元的历史新高，使该公司的市值达到3900亿美元。在库克的领导下，苹果股价开始令人目眩地飙升。分析师指出，不出意外的话，苹果很快就会超过谷歌和微软的市值总和。[注]截至2012年1月底，苹果的股价达到447.61美元，超过埃克森美孚[注]，成为全球最具价值的上市公司。[注]

2012年2月，由于季度收益表现突出，苹果股价又创新高——每股达到500美元。不到一个月，每股上涨了75美元，涨幅接近18%。又过了仅仅一个月，股价就冲到了600美元。8月，库克接任CEO正好一年，苹果股价飙升至前所未有的665.15美元，市值达到6229.8亿美元。苹果超过了微软在1999年创下的纪录，成为有史以来市值最高的上市公司。显然，iPhone迅猛的发展势头在短期内不会停止，华尔街也注意到了。如今的苹果，是历史上最大的上市公司。

---

1. “Apple Special Event March 7 2012 iPad 3 the New iPad Full Apple Keynote March 2012 (Full),” YouTube, posted by kent880821, March 8, 2012, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?

v = z5yCqaf9yBc.

2. Matthew Panzarino, “Apple ‘Misses’ in Q3, but Beats Own Estimates with Record iPad Sales,” The Next Web, July 25, 2012, accessed September 13, 2018, https://thenextweb.com/apple/2012/07/24/apple-q3-2012-35b-revenue-8-8b-profit-with-932-eps-26m-iphones-17m-ipads-sold/.

3. 明略行公司为世界知名市场研究公司。——译者注

4. Millward Brown, “Top Brands Thrive Despite Economy According to Millward Brown’s Latest BrandZ[TM] Top 100 Most Valuable Global Brands Study,” PR Newswire, May 2, 2012, accessed September 13, 2018, www.prnewswire.com/newsreleases/top-brands-thrive-despite-economy-according-to-millward-browns-latestbrandztm-top-100-most-valuable-global-study-152379145.html.

5. Jon Russell, “Apple Ranked Top as Tech Firms Dominate Global Brand Report,” The Next Web, May 22, 2012, accessed September 13, 2018, https://thenextweb.com/apple/2012/05/22/apple-beats-ibm-and-google-to-top-global-brand-report-as-tech-firms-dominate/.

6. Korea Herald/Asia News Network, “Apple Korea Chief Gets Pink Slip by Email,” accessed September 13, 2018, http://www.koreaherald.com/view.php?ud = 20121024000338.

7. Philip Elmer-Dewitt, “Apple’s MobileMe Is Dead—but You Can Still Retrieve Your Files,” Fortune, July 1, 2012, accessed September 13, 2018, http://fortune.com/2012/07/01/apples-mobileme-is-dead-but-you-can-still-retrieve-your-files/.

8. Christina Bonnington, “So Long, Ping: Apple Shuttering Failed Social Network Sept. 30,” Wired, September 13, 2012, accessed September 13, 2018, www.wired.com/2012/09/goodbye-ping/.

9. All Things Digital峰会是《华尔街日报》旗下数码科技网站“数位包打听”主办的每年一次的科技界和媒体界的高峰会议。——译者注

10. Macworld Staff, “Tim Cook at D 10: In His Own Words,” Macworld, May 29, 2012,accessed September 13, 2018, www.macworld.com/article/1167008/tim_cook_at_d10_in_his_own_words.html?page = 2.

11. “Apple Announces Changes to Increase Collaboration Across Hardware, Software &Services,” Apple, October 29, 2012, accessed September 13, 2018, www.apple.com/newsroom/2012/10/29Apple-Announces-Changes-to-Increase-Collaboration-AcrossHardware-Software-Services/.

12. Rupert Neate, “Dixons Boss John Browett Swaps Hemel Hemp stead for Apple’s California HQ,” Guardian, January 31, 2012, accessed September 13, 2018, www.theguardian.com/business/2012/jan/31/dixons-boss-john-browett-apple.

13. Kevin Rawlinson, “Former Dixons Executive John Browett Shown the Door at Apple,”Independent, October 31, 2012, accessed Sep tember 13, 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/former-dixons-executive-john-browett-shownthe-door-at-apple-8262120.html.

14. Rawlinson, “Former Dixons Executive John Browett Shown the Door at Apple.”

15. James Titcomb, “Why New Apple Retail Chief’s British Predeces sor John Browett Was Fired,” Telegraph, October 15, 2013, accessed September 13, 2018, www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailand-consumer/ 10379517/Why-newApple-retail-chiefs-British-predecessor-John-Browett-was-fired.html.

16. Adam Satariano, Peter Burrows, and Brad Stone, “Scott Forstall, the Sorcerer’s Apprentice at Apple,” Bloomberg Business week, October 13, 2011, accessed September 10, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstallthe-sorcerers-apprentice-at-apple.

17. Philip Elmer-Dewitt, “Scott Forstall Is Apple’s ‘CEO-in-Waiting’ Says New Book,” Fortune, January 17, 2012, accessed September 10, 2018, http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-waiting-says-new-book/.

18. 美国国防高级研究计划局（Defense Advanced Research Projects Agency，缩写为DARPA）是美国国防部下属的一个行政机构，负责研发用于军事用途的高新科技。——译者注

19. “Apple Knowledge Navigator Video (1987),” You Tube, posted by Mac History, March 4, 2012, accessed September 13, 2018,

www.youtube.com/watch?v＝umJsITGzXd0.

20. 素数又称质数。——译者注

21. Todd Wasserman, “Wozniak: Siri Was Better Before Apple Bought It,” Mashable, June 15, 2012, accessed September 13, 2018, https://mashable.com/2012/06/15/wozniakon-siri/##EepIlr_2_8q8.

22. Cromwell Schubarth, “Now We Know What Siri’s Creators and Investors Got When They Sold Viv to Samsung,” Silicon Valley Business Jour nal, March 1, 2017, accessed September 13, 2018, www.bizjournals.com/sanjose/news/2017/03/01/now-weknow-what-siris-creators-and-investors-got.html.

23. 苹果全球开发者大会（Worldwide Developers Conference，简称WWDC），每年定期由苹果公司在美国举办。——译者注

24. “Apple Previews iOS 6 with All New Maps, Siri Features, Facebook Integration,Shared Photo Streams & New Passbook App,” Apple, August 31, 2018, accessed September 13, 2018, www.apple.com/newsroom/2012/06/11Apple-Previews-iOS6-With-All-New-Maps-Siri-Features-Facebook-Integration-Shared-Photo-StreamsPassbook-App/.

25. David Pogue, “Apple’s New Maps App Is Upgraded, but Full of Snags—Review,”New York Times, September 26, 2012, accessed September 13, 2018, www.nytimes.com/2012/09/27/technology/personaltech/apples-new-maps-app-is-upgraded-butfull-of-snags-review.html.

26. Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2015), 236.

27. Jay Yarow, “The Apple Maps Disaster Is Really Bad News for Apple’s ‘CEO-inWaiting,’ ” Business Insider, September 28, 2012, accessed September 13, 2018, www.businessinsider.com/scott-forstall-apple-maps-2012-9.

28. Brian X. Chen, “Tim Cook Apologizes for Apple’s Maps,” New York Times, September 28, 2012, accessed September 13, 2018, https://bits.blogs.nytimes.com/2012/09/28/tim-cook-maps/.

29. “Tim Cook’s Apology for Apple Maps: Proof He’s No Steve Jobs?,” The Week,September 28, 2012, accessed September 13, 2018, http://

theweek.com/articles/471907/tim-cooks-apology-apple-maps-proof-hes-no-steve-jobs.

30. Doug Gross, “Apple on iPhone Complaints: You’re Holding It Wrong,” CNN, June 25, 2010, accessed September 13, 2018, www.cnn.com/2010/TECH/mobile/06/25/iphone.problems.response/index.html.

31. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.

32. Leo Kelion, “Tony Fadell: From iPod Father to Thermo stat Start-up,” BBC News,November 29, 2012, accessed September 13, 2018, www.businessinsider.com/ipodinventor-fired-apple-exec-scott-forstall-got-what-he-deserved-2012-11.

33. Author interview with former Apple employee, Sep tember 2014.

34. Kelion, “Tony Fadell: From iPod Father to Thermostat Start-up.”

35. Author interview with Horace Dediu, March 2018.

36. Author interview with Horace Dediu, March 2018.

37. Josh J. Tyrangiel, “Tim Cook’s Freshman Year: The Apple CEO Speaks,” Bloomberg,December 6, 2012, accessed September 13, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2012-12-06/tim-cooks-freshman-year-the-apple-ceo-speaks.

38. Tyrangiel, “Tim Cook’s Freshman Year.”

39. Tyrangiel, “Tim Cook’s Freshman Year.”

40. Dan Crow, “We’ve Passed Peak Apple: It’s All Downhill from Here,” Guardian,November 7, 2012, accessed September 13, 2018, www.the guardian.com/technology/2012/nov/07/peak-apple.

41. Ian Sherr and Evan Ramstad, “Has Apple Lost Its Cool to Sam sung?,” Wall Street Journal, January 28, 2013, accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/SB 10001424127887323854904578264090074879024.

42. Jay Yarow, “Phil Schiller Exploded on Apple’s Ad Agency in an Email,” Business Insider, April 7, 2014, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/philschiller-emails-2014-4.

43. Yarow, “Phil Schiller Exploded on Apple’s Ad Agency in an Email.”

44. “(PRODUCT)RED™,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/product-red/.

45. Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook Leads Different,” Fortune, March 25, 2015,http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook.

46. “Apple Support for Charity,” MacRumors.com Help Center, accessed September 14,2018, https://macrumors.zendesk.com/hc/en-us/articles/202084918-Apple-Supportfor-Charity.

47. “Robert F. Kennedy Center’s 6th Annual Spring Auction Raises over $1.1 Million at Charitybuzz.com,” Charitybuzz, May 15, 2013, accessed September 14, 2018, www.charitybuzz.com/press_releases/646.

48. Dawn Chmielewski, “Apple’s Holiday Product Red Campaign Raises $20 Million for AIDS Research,” Recode, December 17, 2014, ac cessed September 14, 2018, www.recode.net/2014/12/17/11633904/apples-holiday-product-red-campaign-raises-20million-for-aids.

49. “Apple Employees Get Big Bonus Thanks to Trump,” Cult of Mac, January 19, 2018,accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/523889/apple-employees-get-bigbonus-thanks-trump/.

50. “企业脉搏”（Venture-Beat）是美国的一家科技新闻网站，总部位于旧金山。——译者注

51. Chance Miller, “Here’s the Full Email Tim Cook Sent to Apple Employees Announcing Bonuses & New Charity Donation Matching,” 9to5Mac, January 17, 2018, accessed September 14, 2018, https://9to5mac.com/2018/01/17/tim-cook-bonus-email-toemployees/.

52. Bill Weir, “A Trip to the iFactory: ‘Nightline’ Gets an Unprece dented Glimpse Inside Apple’s Chinese Core,” ABC News, February 20, 2012, accessed September 14,2018, https://abcnews.go.com/International/trip-ifactory-nightline-unprecedentedglimpse-inside-apples-chinese/story?id＝15748745.

53. “The iEconomy” (article series), New York Times, accessed September 14, 2018,http://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/interactive/business/ieconomy.html.

54. Mark Gurman, "Tim Cook Responds to Claims of Factory Worker Mistreatment: 'We Care About Every Worker in Our Supply Chain,' " 9to5Mac, January 27, 2012,accessed September 14, 2018, https://9to5mac.com/2012/01/26/tim-cook-respondsto-claims-of-factory-worker-mistreatment-we-care-about-every-in-our-supply-chain/.

55. 美国公平劳动协会是一个由大学、非政府组织及企业组成的联盟，致力于增进工人的福利、安全、公平待遇及应有的尊重。——译者注

56. Philip Elmer-Dewitt, "Transcript: Apple CEO Tim Cook at Goldman Sachs," Fortune,February 15, 2012, accessed September 14, 2018, http://fortune.com/2012/02/15/transcript-apple-ceo-tim-at-goldman-sachs/.

57. Nick Wingfield, "Apple's Chief Puts Stamp on Labor Issues," New York Times, April 2, 2012, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2012/04/02/technology/apple-presses-its-suppliers-to-improve-conditions.html.

58. Wingfield, "Apple's Chief Puts Stamp on Labor Issues."

59. Maxim Duncan, "Foxconn China Plant Closed After 2,000 Riot," Reuters, September 24, 2012, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/us-hon-hai/foxconn-china-plant-closed-after-2000-riot-idUSBRE88N00L20120924.

60. John Vause, "Inside China Factory Hit by Suicides," CNN, June 2, 2010, accessed September 13, 2018, http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/06/01/china.foxconn.inside.factory/index.html.

61. Brent Schlender and Rick Tetzeli, Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader (Toronto: Signal, 2016), 368.

62. "Steve Jobs—Foxconn," YouTube, posted by pudox34, Septem ber 29, 2011, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=2gOu50HaEvs.

63. Fair Labor Association, "Foxconn Verifica tion Status Report," August 2012, www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/foxconn_verification_report_final.pdf.

64. Fair Labor Association, "Foxconn Verification Status Report."

65. Author interview with Li Qiang, April 2018.

66. 硅谷毒物联盟（The Silicon Valley Toxics Coalition，简称SVTC）在美国加州的圣荷西市，是促进高科技产业落实安全环境措施的咨询与研究团体。——译者注

67. Author interview with Ted Smith, April 2018.

68. Author interview with Jeff Ballinger, April 2018.

69. Author interview with Jenny Chan, April 2018.

70. Author interview with Deirdre O'Brien, March 2018.

71. "Locke to Chair Apple's Academic Advisory Board," Watson Institute, Brown University, June 26, 2013, https://watson.brown.edu/news/2013/locke-chair-applesacademic-advisory-board.

72. An archive of reports is at the bottom of this page: www.apple.com/supplierresponsibility/.

73. "Apple Releases 12th Annual Supplier Responsibility Report," Apple, March 7,2018, www.apple.com/newsroom/2018/03/apple-releases-12th-annual-supplierresponsibility-progress-report/

74. Stephen Nellis, "Apple Finds More Serious Supplier Problems as Its Audits Expand,"Reuters, March 7, 2018, www.reuters.com/article/us-apple-suppliers/apple-finds-problems-as-its-audits-expand-idUSKCN1 GK04G.

75. 苹果公司的MFi认证（Made for iphone/iPod/iPad)是用于苹果iPod、iPad和iphone的硬件和软件外部设备开发者的许可程序。——译者注

76. Michael Rose, "Made for iPhone Manufacturers May Have to Comply with Apple's Supplier Responsibility Code," Engadget, November 8, 2012, www.engadget.com/2012/11/08/made-for-iphone-manufacturers-may-have-to-comply-withapples-su/.

77. Electronic Industry Trends Report, Baptist World Aid Australia, https://baptistworldaid.org.au/resources/ethical-electronics-guide/.

78. Lightning、（闪电）是由苹果公司制作的专属连接器规格，首次出现在2012年推出的iPhone5、iPod Touch、iPod nano等新款手持式消费性电子产品上。——译者注

79. “iPhone 5 Pre-orders Top Two Million in First 24 Hours,” Apple, September 17, 2012,accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/ 2012/09/17iPhone-5-PreOrders-Top-Two-Million-in-First-24-Hours/.

80. Darrell Etherington, “Apple Posts a Video Remembering Steve Jobs and Highlighting His Greatest Achievements,” TechCrunch, October 5, 2012, accessed September 14,2018, https://techcrunch.com/2012/10/05/apple-posts-a-video-remember-steve-jobsand-highlighting-his-greatest-achievements/.

81. “The World’s 100 Most Influential People: 2012,” Time, accessed September 14, 2018,http://content.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2111975,00.html.

82. “The World’s 100 Most Influential People: 2012.”

83. Jay Yarow, “Chart of the Day: Steve Jobs Leaves, Apple’s Stock Soars,” Business Insider, September 20, 2011, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/chart-of-the-day-apple-stock-after-steve-jobs-2011-9.

84. 埃克森美孚（Exxon Mobil，纽约证券交易所代码：XOM）是世界上股票公开上市的石油公司中总市值最大的公司，前身分别为埃克森和美孚，二者于1999年11月30日合并重组。——译者注

85. Leander Kahney, Jony Ive: The Genius Behind Apple’s Greatest Products (New York:Portfolio, 2014).

07　用热门新产品立足

2012年可谓库克和苹果的成功之年，但2013年年初却是喜忧参半。尽管在iPhone和iPad的强劲“加持”下，公司报出创纪录的130.6亿美元的利润，成为美国有史以来利润第二高的公司，但苹果的股价却暴跌了12%。投资人对来自安卓的竞争越发警惕，并开始担心苹果的增长前景。毕竟，让苹果这样体量的公司保持原来的增速极为困难。根据大数法则，即便苹果的季度销售额增加数百亿美元，公司也不过只会增长几个百分点。相比之下，规模较小的公司若是想保持同样比例的增长，只需增加几百万美元而已。在短短4个月内，苹果的估值已跌至4240亿美元，而就在近一年前，苹果超越了埃克森美孚，成为全球市值最高的上市公司。“我也不喜欢这个结果。”库克在2月的年度会议上对失望的股东们说道，当时苹果的股价在5个月内下跌了30%。“不管是董事会还是管理层，都不喜欢这个结果……但是我们关注的是长期目标。”

库克决心让苹果保持在科技创新的前沿，并且不断地寻求新兴市场的机会和新的商业伙伴。苹果依然是全球最具价值的公司，库克计划通过聚焦中国市场——全球智能手机销量增长最快的国家——来保持这一地位。在库克的领导下，苹果开始加大在中国的投资力度，包括建立新的在线商城，与中国的运营商达成协议，并且增开新的零售店。

1月初，库克来到中国，与政府官员、商业伙伴进行了会面，并见到了苹果的员工。库克向新华社透露，苹果将在中国新增多家零售店。当时，苹果在中国只有两家门店：第一家在北京，于2008年开业；第二家在上海，于2010年7月开业。谈及中国，库克的说法是，“对于我们来说，中国是个非常重要的国家”，“我们选了几个很棒的位置，这里不仅是我们的制造基地，还有许多了不起的合作伙伴”。

在这次中国之行中，库克还见了奚国华——时任全球最大的电信运营商中国移动的董事长。乔布斯在去世之前曾与中国移动进行了多次秘密会谈，但还没有就分销iPhone达成协议。当时中国移动的竞争对手中国联通已经在销售iPhone了，但库克希望通过努力，让超过7亿的中国移动用户也能更便利地买到iPhone。2013年12月，苹果终于与中国移动达成协议，一个月后，中国移动开始销售iPhone 5S和iPhone 5C。这对于苹果来说是一笔巨大的交易。2010年，即乔布斯担任CEO的最后一年，苹果在中国的营收只占公司全部收入的2%；在库克的领导下，这一数字在短短两年内就取得了爆发式的增长。2010—2012年间，中国市场的新增营收超过了200

亿美元，增幅超过600%。注 短短两年时间，中国占苹果总收入的比例超过12%。库克深信，这一比例还可以更大，随着对零售店投资的加大，中国大陆会成为苹果最大的市场。

然而，就在敲定中国这单大生意后不久，苹果就被迫向中国客户进行公开道歉，起因是数月之前有关其保修措施的负面新闻。苹果的中国粉丝对于苹果的做法颇为不满，对于保修范围内损坏的手机，苹果在其他国家市场的通用做法是免费更换新机或翻新机，但在中国的处理方式仅是修理。苹果还因其保修期条款受到抨击——针对零部件仅提供90天免费更换期，而非中国本土法律规定的一年。《人民日报》发表过批评苹果售后政策的文章，注 同时批评其拒绝接受采访。4月初，在一封落款为库克的公开信中，苹果向粉丝保证，已经意识到了“缺少沟通……使得公众认为苹果态度傲慢，对用户的反馈毫不在意”。注 库克说：“对于此事件给消费者造成的一切疑虑或误解，我们深表歉意。”苹果修改了其在中国的保修条款，使得客户买到有质量问题的iPhone可以免费换新。库克承诺会对本地分销商进行政策普及，以避免维修纠纷。这是库克道歉并承担错误的另一个事例。他向员工展示出令人钦佩的领袖品质——勇于承认问题和错误，这是其他人，包括其前任，未曾做到的。

避税风波

这起发生在中国的“维修门”事件，并非苹果在2013年年初遭受公众谴责的唯一事件。苹果的税务问题又在5月引起了人们的关注——美国参议院小组委员会对其海外庞大的现金储备提出疑问。苹果被指控设立离岸子公司以获取其大部分利润。4年来，苹果通过此举成功避税高达数十亿美元，这是其同期440亿美元的海外收入中本应缴纳的税额。2011年，苹果已经缴纳了近60亿美元的税金，但仍旧遭到指控，称其在2012年将360亿美元的应纳税收入转移到了美国境外，以逃避90亿美元的税金。“苹果希望把重点放在它已缴纳的数十亿美元上，”注 时任小组委员会主席的卡尔·莱文（Carl Levin）说，“但真正的问题是，还有数十亿美元的税没缴。”

此时，苹果持有的超过1450亿美元的现金，约有1020亿美元是在其他国家。公司将大部分现金储备放在海外，这看起来就像是在逃税，且对立法者的管理造成了很大困难。库克在参议院常设调查小组委员会的一次听证会上做证时，坚决主张“苹果缴纳了所有应该缴纳的税，一分不少”。注 他坚持认为苹果并不靠这些“逃税避税的把戏，苹果没有将知识产权转移到境外，再把产品卖回美国，从而逃税；也没有把钱藏匿在某个海岛上；也没有从海外子公司转移资金，来支撑在美国的运营，以逃避汇回税”。

相反，苹果“在真实的地点进行真实的运营，通过雇用员工卖给真正的消费者真实的产品”。库克在证词中指出，苹果海外子公司持有“公司70%的现金是得益于快速增长的国际业务。我们使用这些收入来支持我们的海外业务……（以及）购买制造苹果产品的设备，并为全球苹果零售店的建设提供资金”。库克认为，美国税法有些落后，尤其是与其他国家的税法相比。“把资金引流回美国非常昂贵”，[注]苹果和美国其他公司在“资金自由流动性方面处于劣势，因为其他国家的竞争者并不受此限制”。

该委员会承认苹果没有违犯任何法律，但它声称该公司和微软、谷歌、甲骨文等美国其他许多公司一样，利用现行税法来谋取利益，并批评现行税法“没有与数字时代的到来和快速变化的全球经济保持同步”。在旧的税法体系下，像苹果这样的公司如果把现金汇回美国，需要缴纳高达35%的汇回税。2017年12月，特朗普政府将现金的汇回税率降至15.5%，将其他资产降至8%。[注]

苹果当时的首席财务官彼得·奥本海默（Peter Oppenheimer）陪同库克一起出席了听证会，前者在开场白中强调了苹果对美国经济的贡献：提供60万个就业岗位，并筹划于2013年年底投资1亿美元在得克萨斯州建立Mac装配工厂，相应配件则来自伊利诺伊州和佛罗里达州，生产设备来自肯塔基州和密歇根州。苹果为美国本土做出了非常重要的贡献，奥本海默希望确保委员会了解这一点。[注]

尽管苹果受到了委员会极为严格的审查，但有一些委员会成员认为苹果受到了不公平待遇。其中之一就是参议员兰德·保罗（Rand Paul），他指责其他议员试图“诋毁”苹果公司，认为委员会应该向苹果道歉，因其强迫苹果坚持完成这场形式主义的“审问秀”。[注]他为苹果需要对付这则“奇怪而复杂的税法条例”感到同情，并明确地表示出他对于“庞大的官僚体系欺凌、指责和纠缠全美最成功企业代表的气愤”。

5月底，当库克在All Things Digital大会上第二次亮相时，这一避税风波再次被提及。他提醒与会者，苹果已经缴纳了超过60亿美元的税金，远远超过美国其他任何一家公司。不过他承认，如果税法变化堵住了一些漏洞，苹果可能“会缴纳更多的税”。当被问及在国会做证的经历时，库克说他“把它视作一个重要机会，可以向大家讲述我们的故事，而非一件令人讨厌和痛苦的事”。[注]

在All Things Digital大会上，苹果的股价也被提及。库克承认，股价下跌“令投资人和公司所有人都备感沮丧”。[注]事实上，库克当时非常沮丧，甚至在2013年，公司其他高管都加薪时，他从自己的年薪中扣除了

400万美元，因为他认为CEO的薪资应该与公司的表现直接挂钩。在向美国证券交易委员会提交的代理声明中，他表示这一决定来自“他希望在CEO的薪酬和管理方面树立领导榜样的强烈愿望”，[注]并且承诺“在未来，给予高管的股权奖励，部分将与绩效指标直接挂钩”。这种道德型的领导者并不多见，大部分CEO很容易滥用职权，但库克做得很好。他即便自减年薪，也依然赚了很多钱，除了140万美元的基本工资，还额外获得了280万美元的奖金。[注]

尽管苹果股价的负面消息不断，但库克依旧保持着乐观的预期。他在All Things Digital大会上积极地指出：苹果股价的下跌“已经不是第一次了，股价徘徊起伏的好处就是你能够看到很多个循环周期”。[注]为了确保公众知道苹果正处于上升期，库克再一次对接下来“超乎想象”的新品做了介绍，并说苹果还藏着“几款足以颠覆行业的产品”。同时，他也表示，尽管他与乔布斯迥然不同，并且在苹果内部做了很多重要变革，但是苹果的核心文化从未改变。其文化是由乔布斯，以及那些同样重要的，带给人们iPhone、iPad、iPod和Mac的关键人物所缔造的。库克向粉丝和投资人保证，这一文化会始终被推崇。[注]库克的表现很受欢迎。《卫报》称他“超乎寻常的冷静”，“令人钦佩”。[注]但是真正让苹果股票在2013年8月迅速攀升5.6%的是亿万富翁、投资人卡尔·伊坎（Carl Icahn）。他在推特上发表了一条推文，称与库克“聊得非常愉快”，[注]并说两人讨论了一项更大规模的股票回购计划。伊坎代表其投资公司发推特称：“我们目前拥有苹果很大份额的股票。我们相信苹果的市值被严重低估了。”[注]这条内容仅在100分钟内就让苹果的市值增加了近125亿美元。

新品发布

虽然由于股价下跌及逃税问题带来的抨击未曾中断，但库克团队一直在紧锣密鼓地研发新的产品和软件。2013年6月，库克第二次在旧金山的莫司康（Moscone West）会议中心参加WWDC。会上，苹果发布了OS X 10.9 Mavericks操作系统，并展示了更新款的MacBook Air模型。

相比去年WWDC会议上的表现，库克这一次的表现自然多了，但是公众对新品的发布却褒贬不一。新款Mac Pro将所有高端硬件装入一个坚实的铝制圆筒中，一些粉丝戏称这款计算机为“Mac垃圾桶”。这一新设计将苹果用户分成两个阵营，虽有许多人对其工业设计惊叹不已，但同时也有人对产品的可扩展性提出了批评：不规则的圆柱形机身难以添置额外的硬盘和显卡。

苹果在2013年的WWDC上，还向苹果粉丝展示了iOS 7操作系统的首个预览版本，这是继斯科特·福斯托离开，以及库克重组领导层后，由乔纳森·艾夫领导的第一个全面改版的重大升级。乔布斯所钟爱的“仿现实设计”——应用程序和图标看起来像现实世界物品的设计，被更简洁、更“扁平化”、更现代的视觉效果取代。“我们认为用户已经习惯了屏幕触控，”[注]艾夫在iOS 7公开亮相后对《今日美国》透露，“摆脱对现实世界的参照，会带来一种不可思议的自由感。”他补充说：“我们试图营造一种不那么具象的环境，这让设计脱颖而出。”

库克称iOS 7拥有“令人惊叹的用户界面设计”，但他的说法并未让所有iPhone和iPad的用户买单。一些人认为iOS 7十分难看又容易让人混淆，还有人批评其视觉呈现“过分简陋”及“幼稚”。[注]但库克和艾夫没有动摇，如今，由iOS 7设计改版所奠定的基础，以及当时许多App的图标，一直被苹果的移动操作系统沿用至今。

iPhone 5S创下纪录

随着全新硬件和软件的秋季发布，库克取得了另一项公关胜利。iOS 7于9月首次公开亮相，随后一周，苹果推出iPhone 5S，将iPhone 5备受喜爱的硬件设计与全新技术相结合。其中包括全新指纹识别系统Touch ID——这一改变我们解锁iOS系统的新技术，以及A7处理器——苹果首款具有“台式机级别的”64位架构的移动芯片。A7处理器的发布可谓出其不意，当时距离高通——安卓平台最大的移动芯片制造商推出其首款64位骁龙（Snapdragon）处理器还有近两年的时间。A7处理器的新架构为智能手机提供了前所未有的性能表现，评测分数轻松超过三星、摩托罗拉等竞争对手的同级别设备。[注]

这些改进使得iPhone 5S成为彼时——“库克时代”的苹果推出的最令人兴奋的智能手机，这也体现在了销售业绩上。苹果在新品发布的首个周末，卖出了破纪录的900万部手机。[注]其中也包含 iPhone 5C的一些贡献。作为5S更实惠的替代品，5C采用彩色塑料外壳设计，以及较老的配置。但5S的销量是5C的3倍，其需求远超过苹果最初的供货量，一些苹果粉丝不得不为此等待一个多月。在iPhone5S首次亮相6个月后，苹果公司透露，iPhone的总出货量已逾5亿部。甚至在2014年5月，iPhone 5S的月度销量比刚刚发布的三星Galaxy S5还高了40%，尽管当时iPhone 5S已经发布8个多月了。[注]

年终完美收官

尽管2013年年初并不顺利，苹果股价大幅下跌，但年底节假日的销售额却破了纪录——576亿美元的收入，131亿美元的净利润。[注]节假日期间，苹果销售了5100万部iPhone、2600万台iPad和480万台Mac，其他产品也保持着惊人的增长势头。“我们对iPhone和iPad的销量、Mac的强劲表现，以及iTunes、各种软件及服务的销量能持续增长感到非常高兴。”[注]库克在一份声明中说道。

在库克写给苹果员工的年终备忘录中，他对大家的努力表示祝贺，并历数了苹果在过去12个月中所取得的成就。“此刻，我们中的很多人都在与所爱之人共度佳节，我想借这个机会回顾一下，过去一年我们共同取得的成就。”[注]库克写道，“2013年，我们在每个主要类别中推出了行业领先的产品，这展现出了苹果创造力的广度和深度。”他继续说道：“我们一起向全世界展示出，苹果的创新能力不仅体现在产品上，还体现在商业经营、回馈社会等方面。”

库克强调，苹果在2013年为重要的慈善机构和救援工作筹集了数千万美元的资金，以及对（PRODUCT）RED的持续支持——推出了一系列由乔纳森·艾夫设计的、拥有红色外观的独特产品。库克还说道：“2014年是令人充满期待的，其中包括许多重大计划，我们认为用户一定会喜欢。”[注]他总结道：“我非常骄傲能和大家一起并肩作战，将创新融入工作，服务于人类最深层价值观，以及最崇高的愿景。能有机会与你们在这家传奇的公司共事，我认为自己是世界上最幸运的人。”

打入医疗保健行业

在2014年的WWDC上，iOS 8亮相了，这是苹果移动操作系统的重大升级。其中一个是结合了HealthKit架构的健康类App，它开启并推动苹果进入万亿美元的医疗保健行业。库克后来将该行业描述为一个迫切需要关注的“世界重大问题”。“在医疗保健方面，我们可以在非常广阔的空间中做出一些意义深远的贡献。”[注]2014年9月，库克在接受查理·罗斯的采访时强调，HealthKit提供了“另一种视角，让你对自己的生活方式有全面的了解，让你可以随着时间的推移，更好地照顾自己”，“当你需要帮助的时候，它帮助你收集足够多的信息和数据，在你看病的时候可以提供给医生，让医生从数据中得到帮助”。很显然，健康对库克来说非常重要，他是一个倡导终身健身的狂热者，在他的领导下，苹果很快就将触角深入健康和健身领域。

WWDC的其他亮点包括OS X Yosemite（当时的新一代Mac操作系统）的发布；iPod touch发布了新的颜色，价格也更优惠；一款价格更亲民的

iMac，售价仅899美元。苹果还推出了自己的编程语言Swift，用来编写Mac及iOS的应用程序，这一语言比陈旧而复杂的Objective–C语言更容易学习和使用。之后苹果将Swift开源，允许其他人，甚至其竞争对手使用并优化该语言，共同推动其发展。

大学里学过编程的库克，有一次在谈到让孩子学习编程的重要性时充满热忱。“如果必须二选一的话，我认为学习编程比外语重要，”[注]他说，“我知道人们肯定不同意我的观点，但编程是一种全球化的语言，它是一种你可以与70亿人交谈的方式。”还有一次，他说：“写代码让人类有能力改变世界。在我看来，这是最重要的第二语言，也是唯一的全球语言。”[注]

库克一直热衷于推动人们学习编程［他后来帮助发起一项名为“人人都能编程”（Everyone Can Code）的教育计划——见第十章］。“我们不断努力，让自己不仅在硬件方面，在开发者工具方面也做得更多，这样人们就能以最佳的方式接入并利用硬件。”[注]2017年年初，他接受《独立报》的采访，在谈到2014年推出的Swift时如此说，“这就是编程语言Swift的核心所在。我们设计了这种语言，希望有更多的人参与编程，也希望有更多的人可以发挥最新硬件的优势。”对编程的推动也有助于苹果的发展。Swift正在逐渐成为开发者在苹果平台上开发App的主流方式。iOS和Mac上的应用程序越多，对苹果就越有利。

将巴宝莉前CEO招致麾下

2013年10月，在零售高级副总裁这个职位空缺了一年以后，库克聘请了安吉拉·阿伦茨来接替前任约翰·布劳伊特的位置，布劳伊特当时与福斯托一起被解聘了。这位巴宝莉（Burberry）前CEO成为在苹果高管团队任职的首位女性。[注]在给苹果员工的一封邮件中，库克写道，尽管阿伦茨在面试时告诉他，她“不是技术专家”，[注]但由于与苹果“有着共同的价值观，以及同样注重创新”，[注]她获得了这个职位。“她和我们一样重视客户体验。她非常关心人，并且认可我们的观点，即我们最重要的资源和灵魂是人。她认同要去丰富他人的生活，而且她聪明极了。”库克说道，“安吉拉在职业生涯中，证明了自己是一位非凡的领导者，她有着出色的职业履历。”作为与乔布斯一起开创苹果零售店及建立天才吧（Genius Bar）的先锋——苹果前零售总裁罗恩·约翰逊告诉彭博新闻社，阿伦茨是“绝佳的人选”。[注]

2014年春季完成巴宝莉的工作后，阿伦茨开始着手整合苹果的实体和电子零售业务，打造无缝衔接的客户体验。她在全球的苹果零售店发布了一项

新任务——将苹果零售店转变为专注于丰富来访者生活的社区，这一任务为其注入了新活力。这些苹果店本就很成功，在阿伦茨的领导下，各类活动和课程都远超过去，苹果店逐渐成了人们社交和放松的场所。零售店聘用员工的标准也有了变化，不是根据销售经验，而是考察同理心和同情心。苹果引进了许多有创意的方式，帮助零售店每天5亿多位访客更充分地利用手中的设备，并学习新技能。“我们将苹果零售店视作苹果最大的产品。”阿伦茨在2017年9月首次亮相苹果发布会时说道。“这很有趣，实际上我们不再称其为零售店了，而是‘城市广场’，因为这是一个欢迎所有人的场所。”库克补充道，“苹果零售店不仅是为了销售，更是为了学习、启发，以及与人发生连接。”库克决心要让苹果产品更容易被大众接受和使用，而聘用阿伦茨就是一步妙棋。

完美搭档

库克做出的其他人事决策为苹果的持续成功不断助力。2015年12月，他将长期的业务副手杰夫·威廉姆斯提升为COO。威廉姆斯被称为“克隆版的蒂姆·库克”。他负责运营，就像库克曾经在乔布斯担任CEO期间所做的一样。威廉姆斯和库克之间也存在着令人不可思议的相似之处。

乔布斯和库克在工作上珠联璧合，很大一部分原因是两人的不同，而威廉姆斯和库克能合作默契则是因为他们的相似性。“威廉姆斯在很多方面都是库克的翻版，”《财富》杂志的记者亚当·拉辛斯基在《苹果内幕》一书中写道，“和库克一样，威廉姆斯个子高、身材瘦，有一头灰白色的头发。高管们认为两人实在是太像了，甚至看到背影都会将两人弄混。”

从各方面看，威廉姆斯似乎都是库克的好搭档。两人都是健身狂，都酷爱骑自行车，对于在苹果工作以外的个人生活，两人都非常保密。威廉姆斯十分节俭。多年来，他一直开着一辆破旧的丰田汽车，副驾驶的车门也坏了。即使晋升到苹果高管的职位，拥有数百万美元的股票期权，他也依旧如此。人们认为他对待员工很直接，但很公平，他会告诉他们如何解决问题，而不是打击他们的信心。“跟杰夫在一起，你看到什么就是什么。”威廉姆斯的朋友杰拉德·霍金斯（GeraldHawkins）说道，他是北卡罗来纳州立大学考德威尔伙伴计划的荣誉主任。“如果他说他要做什么事，那么他就一定会做。”

在培养威廉姆斯的过程中，库克发挥了至关重要的作用，库克在描述威廉姆斯时的赞美之情也是溢于言表。“杰夫是我合作过的最好、最务实的运营高管。”当威廉姆斯被提升为COO时，库克在自己洋溢着赞美之词的声明中如是说。像库克一样，威廉姆斯十分低调，一直在背后默默地付出很

多。在沃尔特·艾萨克森于2011年出版的《史蒂夫·乔布斯传》中，威廉姆斯从没有被提及，而如今他有望成为苹果的下一任CEO。注

自2010年以来，威廉姆斯一直负责苹果的整条供应链、服务与支持部门，以及社会责任行动——最后这一项工作的重要性，在库克执掌苹果后与日俱增。据说，威廉姆斯在iPod供应链立下的战功之一，就是达成一项协议，通过提前付给包括Hynix（海力士）在内的供应商约12.5亿美元的预付款，以确保iPod Nano闪存的供应量。他还曾协助将iPod的交付流程提速，使客户从在线购买到定制雕刻，到最终取货的整个过程在3个工作日内完成。注这一系列操作仿佛来自库比蒂诺的魔术表演，而这都要归功于威廉姆斯。据说，他也是与供应商富士康联系的关键对接人。

“杰夫·威廉姆斯做了杰出的工作，”注苹果分析师尼尔·西巴特（Neil Cybart）写道，“作为运营高级副总裁，威廉姆斯的任务是确保苹果这台‘机器’运转正常，并且处于最佳状态。它不仅能够在一个季度内生产超过1亿台iOS设备，而且让系统有足够的灵活性，保证每年硬件的更新，甚至让大多数硬件公司望而却步。作为执行管理者，他达到了很少人能够企及的高度。”威廉姆斯在初代iPhone的开发过程中发挥了重要作用，并且自此领导iPhone和iPod的全球运营。如今，他还负责管理Apple Watch的开发。

开拓创新的合作关系

为了保持公司的高速发展，库克还与新公司开拓了创新的伙伴关系。2014年5月，苹果宣布以30亿美元收购Beats注音乐和Beats电子。注“音乐是我们生活中如此重要的一部分，它在苹果人的心中也占有特殊地位。”库克在一次记者发布会上说道，“这就是为什么我们不断地投资音乐领域，和这些非凡的团队一起，继续创造世界上最具创新性的音乐产品和服务。”

库克在2014年9月接受查理·罗斯的采访时，讲述了苹果决定收购Beats背后的故事。注Beats的联合创始人吉米·艾欧文曾告诉他，Beats的音乐有多棒。库克说：“所以有一天晚上，我就开始放音乐（用Beats的服务），并且和其他音乐服务做对比，当我听了一会儿Beats的音乐后，忽然有种完全不一样的感觉。原因在于他们意识到人工挑选在订阅服务中的重要性。”通过人工而非计算机算法对曲目进行挑选，是Beats音乐的独特之处，而竞争对手的流媒体服务主要是基于计算机算法来推荐音乐。“这种感觉很难形容，但是你如果遇上了就肯定知道。”库克补充道。就在那时他决定，“我们要做这个。那天晚上我失眠了”。收购计划由此启动。

这是苹果迄今为止最大的一笔收购交易。Beats的联合创始人艾欧文和德瑞博士加入了苹果，一起参与的还有Beats的总裁卢克·伍德（Luke Wood）、营销主管博佐玛·圣约翰（Bozoma Saint John）、首席创意官特伦特·雷兹诺（Trent Reznor）和伊安·罗格斯（Ian Rogers），以及首席运营官马修·科斯特洛（Matthew Costello）。“Beats给苹果带来了难得的人才，”注库克后来告诉Recode（美国初创科技媒体），“这样的人不是什么时间都能找到的。他们很懂音乐，非常稀缺。这为苹果注入了一批卓越的人才。”

目前还不清楚艾欧文和德瑞博士在Beats被苹果收购后的角色。德瑞博士基本上没怎么出现，而且艾欧文在2015年6月的一次苹果音乐展上，由于其冗长又缺乏逻辑的演讲而广为人知。注但是他因自己在业内所拥有的资源而获得了相应的职位，从这个角度上讲，他或许是成功的。

博佐玛·圣约翰成了苹果最受瞩目的高管之一。作为公司为数不多的非裔女性高管之一，她经常出现在各种行业活动及苹果的产品发布会上。不管是性别还是肤色，她都给苹果的高层带来了不可或缺的一抹色彩。数年后，在2017年6月，她离开了苹果，成为优步（Uber）的首席品牌官。一年后，她跳槽成为Endeavor公司的首席营销官，该公司专门为电影、体育和时尚领域提供优秀人才。注

在收购Beats之前，苹果已经在线上和线下直接售卖Beats的耳机和扬声器了，并且一直提供Beats音乐流媒体服务，直到一年后，苹果音乐被推出。苹果音乐就是建立在Beats的基础之上的，并继续提供Beats用户钟爱的精选体验。它还通过与泰勒·斯威夫特（Taylor Swift）、弗兰克·奥申（Frank Ocean）、德雷克（Drake）和Chance the Rapper注等艺术家的独家合作提升了订阅用户数。苹果音乐取得了惊人的成绩——2018年3月，用户数达到3800万。预计到2018年夏，它在美国市场的用户规模将有望超过声田注（Spotify）。注

与竞争对手合作

2014年7月，在发布了具有视网膜显示屏的MacBook Pro之后，苹果宣布与IBM开始一项新的合作关系，这项合作震惊了业界。众所周知，乔布斯自20世纪80年代以来一直憎恶IBM，彼时苹果和IBM是彼此最主要的竞争对手。苹果一直以来都专注于服务普通消费者，除了学校和大学，它基本忽略了企业客户，尤其是IBM所专注的那些大型跨国企业。这一次的合作关系表明了库克通过外部合作，进军企业市场的决心。汇聚了各自“领先

优势”的苹果–IBM联盟，(注)承诺打造针对100多个行业的新一代企业解决方案，以此来改变移动办公的效率。“iPhone和iPad是世界上最好的移动设备，它们已经极大地改变了人们的工作方式，如今98%的《财富》世界500强公司和92%的全球500强企业在日常工作中使用iOS设备。”库克在记者发布会上如此强调，“这对企业来说是一次革命性的改变，只有苹果和IBM才能实现这个目标。”

库克解释说，IBM正在为许多不同的行业设计应用程序，包括银行、制造业和航空航天产业。其中最早的10款产品将在2014年年底之前推出。“我认为这是一个可以共赢的领域。我们会赢，IBM会赢，更重要的是，客户也会赢。”(注)他向查理·罗斯解释道。事实上，苹果和IBM确实赢了，至少市场对此的反应证明了这一点。就在该合作宣布的当天，苹果股票在开盘前上涨了2.59%，IBM则上涨了近2%。(注)而当时正在努力用自己的企业解决方案争夺市场份额的黑莓公司，其股价在纳斯达克和多伦多证券交易所均下跌了近10%。(注)

这对奇怪的组合看起来取得了成功。2017年7月，在合作3周年之际，两家公司表示，它们已经在15个行业创建了超过100种企业的iOS应用。仅在医疗行业中，苹果和IBM就已经开发了6种公开的医院级企业应用，以及针对特定客户的数十种定制化应用。据该合作计划的副总裁苏·米勒–西尔维亚（Sue Miller-Sylvia）称，包括医院和政府健康部门在内的超过3800家组织，正在使用这些应用程序。(注)

在自带设备（Bring Your Own Device，BYOD）时代，人们越来越倾向于使用自己的设备办公，而与IBM的合作关系是库克在这一时代取得的一次重大胜利。20年前，在企业级市场上，占据统治地位的是像微软和戴尔这样的公司，它们向大大小小的公司销售了大量电脑。但在自带设备时代，企业必须适应新的潮流。那些能够适应这样变化的企业才能成为胜出者，而库克正在通过与成功的大企业合作，比如与IBM联手，来引领这样的趋势。

iPhone 史上最大的进步

苹果首款大屏幕手机iPhone 6和iPhone 6 Plus，被库克称为“iPhone 史上最大的进步”。(注)这两款全新设计的手机具有更大的视网膜高清显示屏，更快的LTE连接，并搭载了苹果最新的A8芯片。新手机还带来了Apple Pay功能，这使得iPhone用户首次可以通过NFC(注)功能进行支付。(注)新手机在发布后的24小时内销售了400万部，而在发布这一周的周末，其销

量突破了1000万部，这款产品迅速成为当时库克领导下最为成功的苹果产品。

iPhone 6和iPhone 6 Plus得到了铺天盖地的正面评价，这两款手机出色的性能、设计、更先进的相机，以及更清晰、更艳丽的显示屏得到了广泛的认可，以至于很多杂志把它们评定为能够买到的最好的手机。但好景不长，“折弯门”让iPhone 6和iPhone 6 Plus迅速攻占了新闻头条。

用户们发现新手机很容易弯曲，尤其是把它放在特别紧的衣服口袋里的时候。Unbox Therapy频道的路易斯·希尔森特格（Lewis Hilsenteger）在YouTube（优兔）上发布了一段视频，该视频显示，苹果的新款铝合金一体机身在背面受到压力时，机身很容易弯曲。有着更大框架机身的iPhone 6 Plus，相比其较小的姊妹机iPhone 6，更容易遇到这个问题。该视频在短短几日内就获得了上千万次的点击量。苹果否认了这个问题的普遍性，并表示，在发布后6天内所销售的数百万部新手机中，只有9部因折弯被退回。凭借精密设计、由阳极氧化铝制造的一体式外壳，以及由不锈钢和钛合金制成的嵌件，新款iPhone达到或超过了苹果“可承受日常生活中的使用的高质量标准”。

苹果鼓励消费者在遇到“非常罕见”的问题时及时联系苹果，而后又邀请记者们参观其实验室，以展示iPhone 6和iPhone 6 Plus在产品开发过程中所经历的耐久性测试。对于那些带着折弯的手机前来门店的、忧心忡忡的消费者，客服人员告知他们可以进行“视觉机械检测”，若经过检测，表明损坏是“在苹果指定的范围”内的，客户则可以获得免费更换的服务。

令人尴尬的错误

一波未平一波又起，“折弯门”还未平息，苹果的iOS 8.0.1系统的更新又惹怒了iPhone 6的用户。iOS 8.0.1里的一个漏洞导致近4万用户无法拨打电话。这款手机推出才几周，就让受到影响的用户无法连接蜂窝网络。而手机的另外一个漏洞，则对用于指纹识别的Touch ID传感器造成了严重损坏。“我们正在积极调查，并将尽快提供信息。”苹果在于9月24日发布的声明中说道，“与此同时，我们撤回了iOS 8.0.1的更新。”那些还没来得及更新版本的用户逃过一劫，而那些早早就更新了自己iPhone 6的用户则不得不忍受这些毛病，直到9月26日，也即两天之后，更新为8.0.2版本后才解决了这些问题。

尽管存在这些烦人的小毛病，iPhone 6仍然被看作苹果最重大的一次设计

创新。它标志着苹果对于智能手机，尤其是手机显示屏观念的一次重大改变。苹果之前认为屏幕应该足够小，小到可以单手操作手机。直到大屏的安卓手机开始从苹果手里抢夺顾客，苹果才终于听取了顾客对于更大屏幕的呼声。凯度移动通信消费者指数（Kantar Worldpanel ComTech）的数据显示，在2014年5月之前的3个月中，有26%的iPhone用户‘投靠’了三星智能手机的阵营，而一年前这一数字只有12%。[注]在苹果的全球主要市场上（包括美国），iPhone的市场份额在不断地下降，而安卓手机则节节高升。

但这一形势随着大屏的iPhone 6系列的推出而得到了改变。总而言之，新一代手机的普及率明显快于iPhone 5和iPhone 5S，投入市场不到一年，它们就已经成了使用最多的iPhone，占据了苹果整体市场份额的40%。[注]“它们甚至吸引了更多人从安卓阵营转向了iPhone阵营，比以往任何一款iPhone在它的产品周期内吸引的用户都多。”[注]库克在2015年4月与投资者的一次电话会议上透露。

免触支付

在iPhone 6的发布会中，库克还向全世界介绍了Apple Pay，以及苹果以此取代信用卡和现金的野心。当时，仅在美国，消费者每天使用信用卡和借记卡支付的金额就达到了约120亿美元，苹果当然想从这个大蛋糕中分得一块。包括谷歌在内的竞争对手已经在努力使移动支付标准化，却收效甚微，但库克相信苹果的解决方案将成为赢家，部分是因为其对隐私保护的关注。

“绝大多数从事这行的人，更关注的是建立可盈利的商业模式，而不是用户体验，”[注]库克在发布会上对观众说道，“我们喜欢处理这种问题，因为这就是苹果最擅长的地方。”不像其他公司，苹果无意利用其支付服务挖掘客户的数据而使消费者商品化。

“你们不是我们的产品，”[注]库克在2015年2月的高盛技术与互联网大会上亮相时说道，“任何人都没有理由知道你们在哪里，买了什么东西，付了多少钱。我不想知道任何这些信息，坦诚地说，我一点儿兴趣都没有。”库克非常热衷于强调Apple Pay在安全性上的优势，用户们永远不必担心他们的信用卡信息会落入坏人手中。

库克认为“Apple Pay将会永久地改变我们买东西的方式”，粉丝们也迫不及待地想要尝试。在服务推出一周后，库克在《华尔街日报》技术大会上

透露，Apple Pay在头72小时内就有100万张银行卡注册。[注]库克敏锐地指出这个数字“超过所有竞争对手银行卡注册量的总和”，[注]这意味着苹果的移动支付服务已经成为“免触式”支付的领导者。Apple Pay的早期使用者对它的易用性印象深刻。“我收到了雪片纷飞般的大量来信，”库克说，“这就是那种‘惊喜’瞬间，你发现手机能帮你做一切事情。”

截至2015年1月，有超过750家银行和信用合作社支持Apple Pay，而超过三分之二的免触式支付是通过Apple Pay完成的。库克在苹果的一次财报电话会议上表示：“我被震惊了，很开心看到如此多的商户在节假日期间支持Apple Pay支付。”[注]他宣称：“2015年将是属于Apple Pay的一年。”

至今，苹果也没有透露Apple Pay具体的注册用户数量，或者日常使用的用户量，但偶尔会披露让人惊叹的或是里程碑式的个别数据。2016年6月，苹果向《财富》杂志证实，每周有100万人注册Apple Pay，是一年前注册人数的5倍。[注]2017年5月，在苹果公司第二季度财报电话会议上，库克骄傲地讲到Apple Pay令人惊讶的增长，季度交易量比去年同期增长了450%。

到目前为止，Apple Pay的覆盖范围扩大到了北美、欧洲、澳大利亚和亚洲，共有15个国家及地区，但这远未达到库克的预期。他在2018年2月向股东承认，Apple Pay的“成长速度比我几年前所设想的慢”。[注]尽管如此，苹果CEO仍对Apple Pay及移动支付保持乐观态度。

在2018年苹果股东大会上，库克表达出自己对Apple Pay和其他免触式支付系统的乐观态度，他说：“我希望在有生之年能够看到纸币消失。”[注]

Apple Pay看起来势头正劲。在苹果2018年7月召开的季度财报电话会议上，库克告诉分析师和投资者，Apple Pay在2018年第三季度的交易量超过了10亿笔，[注]远远甩开竞争对手。库克还透露，苹果计划把Apple Pay的服务扩展到全美的CVS[注]药店和7–ELEVEN零售店，并在2018年下半年扩展到德国。Apple Pay的起步或许比库克预想的慢，但他关于免触式支付的梦想似乎正在升温。

库克的第一个重要产品

在2014年9月的一个阳光灿烂的日子里，库克终于推出了苹果备受期待的Apple Watch。库克称之为“苹果故事的下一个篇章”。[注]它配备了心率监

测器和健身追踪功能，对于那些喜欢监控自己运动过程的健身达人来说，这是苹果向其推销自己设备的好机会。Apple Watch内置的Activity（活动）应用程序，会鼓励用户多站立、多活动，保持健康，并为那些达到日常目标的人提供虚拟的成就奖章。这显然非常符合库克作为健身迷的心意。他将Apple Watch描述为“一块精准的手表，一种通过你的手腕就能获得的亲密交流方式，以及一个全能的健康和健身伴侣”。

粉丝们要等到2015年4月才能把苹果首款可穿戴设备拿到手。库克解释说，Apple Watch还没有完全准备好出货，因为苹果希望开发人员有时间为其开发应用。这也将保证早期购买者在设备到手的时候，就可以下载他们最喜欢的应用程序。苹果将iOS系统为可穿戴设备进行了定制化，并将其命名为 watchOS。在为watchOS开发应用的公司中，名头最响的当属脸书和推特。库克表示，Apple Watch开售之后，苹果收到了早期使用者的“一致好评”。时至今日，苹果仍然拒绝透露该设备的具体销售数据。但据第三方估测，Apple Watch轻松地击败了包括三星、摩托罗拉、LG等竞争对手在内的智能手表。Apple Watch在发布后不到24小时就卖出了大约72万块，这超过了安卓系统可穿戴设备的历史销量总数。

在接受高端手表网站Hoodinkee采访时，乔纳森·艾夫透露，Apple Watch是第一款没有史蒂夫·乔布斯参与的重要产品。艾夫在谈到他与乔布斯的讨论时说道：“我们没有谈论过手表，或者制造手表。我都不记得他戴过手表。”

苹果的高管团队在乔布斯去世几周后就开始探讨手表的想法，事实上，制造手表的想法间接地受到了乔布斯去世的影响。“第一次讨论是在2012年年初，也就是史蒂夫过世后的几个月。”艾夫说。他补充道：“这件事让我们暂停下来，去思考我们的目标是什么，我们作为一家公司，发展的轨迹是怎样的，以及是什么在驱动着我们。”答案是Apple Watch。

为了巩固苹果新领导者的地位，库克在2013—2014年，在新市场中开疆拓土，寻找有利的合作伙伴关系，毫不松懈地推动iPhone创新，并开发了Apple Watch。截至2014年11月底，在股价创下历史新高后，苹果的市值首次突破7000亿美元。此时，这家制造iPhone的公司的市值是谷歌的两倍，比全球第二大市值公司埃克森美孚多3000亿美元。一切对于库克能否接替乔布斯带领苹果再度创造辉煌的质疑，此刻都被重重地踩进了泥土里。

---

1. “Apple Reports First Quarter Results,” Apple, January 24, 2012,

accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2012/01/24Apple-Reports-First-QuarterResults/.

2. 在数学与统计学中，大数定律又称大数法则、大数律，是描述相当多次重复实验的结果的定律。根据这则定律，样本数量越多，则其算术平均值就有越高的概率接近期望值。——译者注

3. Jill Treanor and Heidi Moore, “Apple’s Share Price: Tim Cook Tells Angry Investors: ‘I Don’t Like It Either,’ ” Guardian, February 28, 2013, accessed September 14, 2018,www.theguardian.com/technology/2013/feb/27/apple-tim-cook-angry-investors-dontlike-it-either.

4. Charles Riley, “Tim Cook: China Will Be Apple’s Top Market,” CNNMoney, January 11, 2013, accessed September 14, 2018, http://money.cnn.com/2013/01/11/technology/china-cook-apple/index.html.

5. Jared Newman, “Apple in China: By the Numbers,” Mac world, November 5, 2013,accessed September 14, 2018, www.macworld.com/article/2056896/apple-in-chinaby-the-numbers.html.

6. Paul Mozur, “Beijing Takes Another Bite at Apple,” Wall Street Journal, March 26,2013, accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/SB 10001424127887323466204578382101284619638.

7. Dominic Rushe, “Tim Cook Apologises After Chinese Media Rounds on Apple,”Guardian, April 2, 2013, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2013/apr/01/apple-tim-cook-china-apology.

8. Connie Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger, Says It’s Paid ‘Every Single Dollar’ of Taxes Owed,” Forbes, May 21, 2013, accessed September 14, 2018, www.forbes.com/sites/connieguglielmo/2013/05/21/apple-called-a-tax-dodger-by-senatecommittee-apple-says-system-needs-to-be-dramatically-simplified/##240e47e53384.

9. Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger.”

10. Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger.”

11. Daisuke Wakabayashi and Brian X. Chen, “Apple, Capitalizing on New Tax Law,Plans to Bring Billions in Cash Back to the U.S.,” New York

Times, January 17, 2018,www.nytimes.com/2018/01/17/technology/apple-tax-bill-repatriate-cash.html.

12. Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger.”

13. Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger.”

14. Philip Elmer-Dewitt, “Apple’s Tim Cook on Watches, Taxes, and How He’s Like Steve Jobs,” Fortune, May 29, 2013, accessed September 14, 2018, http://fortune.com/2013/05/29/apples-tim-cook-on-watches-taxes-and-how-hes-like-steve-jobs/.

15. Elmer-Dewitt, “Apple’s Tim Cook on Watches, Taxes and How He’s Like Steve Jobs.”

16. “Preliminary Proxy Statement,” SEC, accessed Septem ber 14, 2018, www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000119312513486406/d648739dpre14a.htm.

17. Ben Fox Rubin, “Cook Paid $4.2 Million,” Wall Street Journal, December 28, 2012,accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/SB 10001424127887323530404578205430471522020.

18. “Tim Cook Live at D 11,” The Verge, accessed September 14, 2018, https://live.theverge.com/tim-cook-d11-liveblog/.

19. “Tim Cook Live at D 11.”

20. “Apple’s Tim Cook Leaves the D 11 Audience Begging for . . . Anything,” Guardian,www.theguardian.com/technology/blog/2013/jun/03/wall-street-journal-techconference.

21. Carl Icahn., Twitter post, August 13, 2013, 11:25 a.m., https://twitter.com/Carl_C_Icahn/status/367351130776285184.

22. Carl Icahn, Twitter post, August 13, 2013, 11:21 a.m., https://twitter.com/Carl C__Icahn/status/367350206993399808.

23. Marco Della Cava, “Jony Ive: The Man Behind Apple’s Magic Curtain,” USA Today,September 19, 2013, accessed September 14, 2018, www.usatoday.com/story/tech/2013/09/19/apple-jony-ive-craig-federighi/2834575/.

24. Joshua Topolsky, “The Design of iOS 7: Simply Confusing,” The

Verge, June 10,2013, accessed September 14, 2018, www.theverge.com/apple/2013/6/10/4416726/the-design-of-ios-7-simply-confusing.

25. Mario Aguilar, “iPhone A7 Chip Benchmarks: Forget the Specs, It Blows Everything Away,” Gizmodo, October 4, 2013, accessed September 14, 2018, https://gizmodo.com/iphone-a7-chip-benchmarks-forget-the-specs-it-blows-e-1350717023.

26. “First Weekend iPhone Sales Top Nine Million, Sets New Re cord,” Apple, September 23, 2013, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2013/09/23FirstWeekend-iPhone-Sales-Top-Nine-Million-Sets-New-Record/.

27. “Apple Inc. (AAPL) iPhone 5 S Outsold Galaxy S5: Best Selling Phone 2014,”Dazeinfo, July 18, 2014, accessed September 14, 2018, https://dazeinfo.com/2014/07/18/apple-inc-aapl-iphone-5 s-samsung-galaxy-s5-top-sellingsmartphones-2014/.

28. “Apple Reports First Quarter Results,” Apple, January 27, 2014, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/01/27Apple-Reports-First-QuarterResults/.

29. Dominic Rushe, “Apple Shares Fall Despite Announcement of Record iPhone and iPad Sales,” Guardian, January 27, 2014, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2014/jan/27/apple-shares-fall-record-iphone-ipad-sales.

30. Rex Crum, “Tim Cook’s ‘. . . One More Thing’ Is All About Luck,” The Tell (blog),Marketwatch, December 23, 2013, accessed September 14, 2018, http://blogs.marketwatch.com/thetell/2013/12/23/tim-cooks-one-more-thing-is-all-about-luck/.

31. Crum, “Tim Cook’s ‘. . . One More Thing’ Is All About Luck.”

32. Serenity Caldwell, “This Is Tim: Cook Talks to Charlie Rose About Apple Watch,Samsung, and the Future,” Macworld, September 16, 2014, accessed September 14,2018, www.macworld.com/article/2684302/this-is-tim-cook-talks-to-charlie-roseabout-apple-watch-samsung-and-the-future.html.

33. Samuel Gibbs, “Apple’s Tim Cook: ‘I Don’t Want My Nephew on a

Social Network,'" Guardian, January 19, 2018, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2018/jan/19/tim-cook-i-dont-want-my-nephew-on-a-social-network.

34. Jasper Hamill, "Apple CEO Tim Cook Reveals How YOU Can Follow in His Footsteps," The Sun, October 13, 2017, accessed September 13, 2018, www.thesun.co.uk/tech/4663185/apple-ceo-tim-reveals-big-career-secret-and-tells-how-you-canfollow-in-his-footsteps/.

35. David Phelan, "Apple CEO Tim Cook Speaks Out on Brexit," Independent, February 10, 2017, accessed September 14, 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-tech/features/apple-cook-boss-brexit-uk-theresa-may-number-10-interviewustwo-a7574086.html.

36. "Angela Ahrendts to Join Apple as Senior Vice President of Retail and Online Stores," Apple, October 14, 2013, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2013/10/15Angela-Ahrendts-to-Join-Apple-as-Senior-Vice-President-ofRetail-and-Online-Stores/.

37. Anieze Osakwe, "Apple Exec Angela Ahrendts Recalls Telling Tim Cook, 'I'm Not a Techie,' in First Meeting," ABC News, January 9, 2018, accessed September 14,2018, https://abcnews.go.com/Business/apple-exec-angela-ahrendts-recalls-telling-timcook/story?id=52222468.

38. Mark Gurman, "Tim Cook Talks Hiring of Angela Ahrendts as Retail Chief, Says She Is 'Best Person in the World for This Role,' " 9to5Mac, October 15, 2013, accessed September 14, 2018, https://9to5mac.com/2013/10/15/tim-cook-talks-hiring-ofangela-ahrendts-as-retail-chief-says-she-is-best-person-in-the-world-for-this-role/.

39. Adam Satariano and Adam Ewing, "Apple Hires Burberry Chief to End Search for Retail Head," Bloomberg, October 15, 2013, accessed September 14, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-15/apple-names-burberry-chief-ahrendtshead-of-retail-operations.

40. Abha Bhattarai, "Apple Wants Its Stores to Become 'Town Squares.' But Skeptics Call It a 'Branding Fantasy,' " Washington Post, September 13, 2017, accessed September 14, 2018, www.washingtonpost.com/news/business/wp/2017/09/13/apple-wants-its-stores-to-become-town-squares-but-skeptics-call-it-a-brandingfantasy/?

utm_term=.6bf6b8aba249.

41. JP Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Opera tions Whiz,” Fortune, June 20,2014, accessed September 14, 2018, http://fortune.com/2011/09/13/jeff-williamsapples-other-operations-whiz/.

42. Adam Lashinsky, Inside Apple (Wiley, 2012), 107.

43. Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz.”

44. Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011).

45. Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz.”

46. “Jeff Williams: Apple CEO Material,” Above Avalon, ac cessed September 14, 2018,www.aboveavalon.com/notes/2015/1/29/jeff-williams-apple-ceo-material.

47. Beats是美国一家录音设备品牌，其子公司的生产线主要集中于耳机及扬声器，由饶舌歌手安德烈·罗梅勒·杨格［艺名德瑞博士（Dr.Dre）］，及新视镜唱片的前董事长兼总裁吉米·艾欧文于2008年联合创立，该公司的总部设于美国加州福尼亚州卡尔弗城。——译者注

48. “Apple to Acquire Beats Music & Beats Electron ics,” Apple, May 28, 2014, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/05/28Apple-to-Acquire-BeatsMusic-Electronics/.

49. “Tim Cook,” Charlie Rose, September 12, 2014, accessed Sep tember 14, 2018,https://charlierose.com/videos/18663.

50. Peter Kafka, “Tim Cook Explains Why Apple Is Buying Beats (Q&A),” Recode, May 28, 2014, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2014/5/28/11627398/timcook-explains-why-apple-is-buying-beats-qa.

51. “Apple—WWDC 2015,” YouTube, posted by Apple, June 15, 2015, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=_p8AsQhaVKI.

52. Kara Swisher, “Bozoma Saint John Is Leaving Uber for Endeavor,” Re code, June 11, 2018, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2018/ 6/11/17449978/bozoma-saint-john-depart-uber-endeavor.

53. Chance the Rapper是美国说唱歌手，原名钱斯勒·乔纳森·班尼特（Chancelor Johnathan Bennett）。——译者注

54. 声田是一个正版流媒体音乐服务平台，2008年10月在瑞典首都斯德哥尔摩正式上线。——译者注

55. Stephen Nellis, “Apple Music Hits 38 Million Paid Sub scribers,” Reuters, March 12,2018, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/us-apple-music/applemusic-hits-38-million-paid-subscribers-idUSKCN1 GO2G2.

56. “Apple and IBM Forge Global Partnership to Trans form Enterprise Mobility,”Apple, July 15, 2014, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/07/15Apple-and-IBM-Forge-Global-Partnership-to-TransformEnterprise-Mobility/.

57. “Tim Cook on Apple TV (Sept. 12, 2014) | Charlie Rose Show,” YouTube, posted by Charlie Rose, September 12, 2014, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v＝oBMo8Oz9jsQ.

58. “Apple, IBM Shares Up After Deal Announce ment; BBRY Down,” CNBC, July 15,2014, www.cnbc.com/2014/07/15/apple-ibm-shares-up-after-deal-annoucementbbry-down.html.

59. Euan Rocha, “Apple-IBM Deal Dents BlackBerry’s Prospects, Slams Stock,” Reuters,July 16, 2014, www.reuters.com/article/us-blackberry-stocks/apple-ibm-dents-blackberrys-prospects-slams-stock-idUSKBN0FL1MZ20140716.

60. Bill Siwicki, “3 Years In, Here’s What the Apple and IBM Partnership Has Achieved,”Healthcare IT News, July 10, 2017, www.healthcareitnews.com/news/3-years-hereswhat-apple-and-mobilefirst-ios-partnership-has-achieved.

61. “Tim Cook on Apple TV (Sept. 12, 2014) | Charlie Rose Show.”

62. NFC（Near Field Communication），即近场通信。使用了NFC技术的设备（比如手机）可以在彼此靠近的情况下进行数据交换。——译者注

63. “Apple Announces Record Pre-orders for iPhone 6 & iPhone 6 Plus Top Four Million in First 24 Hours,” Apple, September 15, 2014, accessed Sep tember 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/09/15Apple-

Announces-Record-Pre-orders-for-iPhone-6Plus-Top-Four-Million-in-First-24-Hours/.

64. “First Weekend iPhone Sales Top 10 Million, Set New Record,” Apple, September 22, 2014, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/09/22FirstWeekend-Sales-10-Set-New-Record/.

65. “iPhone 6 Plus Bend Test,” YouTube, posted by Unbox Therapy, September 23, 2014,accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=znK652H6yQM.

66. Jeremy Horwitz, “Apple Knew iPhone Bent Easily, but Released It and Downplayed Issues,” VentureBeat, May 24, 2018, accessed Septem ber 14, 2018, https://venturebeat.com/2018/05/24/apple-knew-iphone-6-bent-easily-but-released-it-anddownplayed-issues/.

67. Kif Leswing, “Leaked Document Shows How Apple Decides to Replace or Repair Your iPhone,” Business Insider, September 1, 2017, accessed Septem ber 14, 2018,www.businessinsider.com/leaked-apple-document-how-geniuses-decide-replacerepair-iphones-warranty-2017-9.

68. Mike Beasley, “Apple Releases iOS 8.0.2 to Address Cellular and Touch ID Issues in Previous Update,” 9to5Mac, September 26, 2014, accessed September 14, 2018,https://9to5mac.com/2014/09/25/apple-releases-ios-8-0-2-to-address-cellular-and-touch-id-issues-in-previous-update/.

69. Chris Welch, “Apple Pulls iOS 8.0.1 After Users Report Major Problems with Update,” The Verge, September 24, 2014, accessed Sep tember 14, 2018, www.theverge.com/2014/9/24/6839235/apple-ios-8-0-1-released.

70. Charles Arthur, “Impatient iPhone Users Switching to LargerScreened Samsung Galaxy S5,” Guardian, June 30, 2014, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2014/jun/30/impatient-iphone-users-switching-to-largerscreened-samsung-galaxy-s5.

71. Neil Hughes, “iPhone 5s Represents 3.8% of All iPhones in Use, US Has Highest 5c Adoption Rate,” AppleInsider, October 28, 2013, accessed September 14, 2018,https://appleinsider.com/articles/13/10/28/

iphone-5s-represents-38-of-all-iphones-inuse-us-has-highest-5c-adoption-rate.

72. Jim Edwards, "Tim Cook Said This Word 5 Times on Apple's Earnings Call Last Night—Here's Why It's So Important," Business Insider, April 28, 2015, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/apple-ceo-tim-cook-talks-aboutandroid-switchers-2015-4.

73. Jason Del Rey, "Apple Introduces Apple Pay to Try to Replace Your Wallet,"Recode, September 9, 2014, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2014/9/9/11630686/apple-introduces-apple-pay-to-try-replace-your-wallet.

74. Serenity Caldwell, "This Is Tim: Cook at the Goldman Sachs Conference," iMore,February 10, 2015, accessed September 14, 2018, www.imore.com/tim-cookgoldman-sachs-conference.

75. Alex Wilhelm, "Apple CEO Tim Cook: Apple Pay Activated 1M Cards in 72 Hours,"TechCrunch, October 27, 2014, accessed September 14, 2018, https://techcrunch.com/2014/10/27/apple-ceo-tim-apple-pay-activated-1m-cards-in-72-hours/.

76. Nathan Ingraham, "Tim Cook Says That Apple Pay Is Al ready the Leader in Contactless Payments," The Verge, October 28, 2014, accessed September 14, 2018,www.theverge.com/2014/10/27/7082013/tim-cook-says-that-apple-pay-is-alreadythe-leader-in-contactless-payments.

77. Mark Sullivan, "Tim Cook: '2015 Will Be the Year of Apple Pay,' " VentureBeat,January 27, 2015, accessed September 14, 2018, https://venturebeat.com/2015/01/27/tim-cook-2015-will-be-year-of-apple-pay/.

78. Lena Rao, "Grubhub Adds Apple Pay to Food Delivery Apps," Fortune, June 2, 2016,accessed September 14, 2018, http://fortune.com/2016/06/02/grubhub

79. Steven Anderson, "Apple's Tim Cook Surprised at Pace of Mobile Payments Adoption," Payment Week, February 16, 2018, accessed September 14, 2018, https://paymentweek.com/2018-2-16-apples-tim-cook-surprised-pace-mobile-paymentsadoption/.

80. Kif, Twitter post, February 13, 2018, 9:52 a.m., https://twitter.com/

kifleswing/status/963471023843651584.

81. Jeff Gamet, “Apple Pay Transactions Top 1 Billion in Q3 2018,” Mac Observer, July 31, 2018, accessed September 14, 2018, www.macobserver.com/news/apple-paytransactions-top-1-billion-q3-2018/.

82. CVS是美国最大的药品零售商，在美国的36个州和哥伦比亚特区运营着超过5400家零售药店和专用药品店。——译者注

83. Andrea Chang, “Apple Watch Unveiling Shows CEO Tim Cook’s Time Has Come,”Los Angeles Times, September 9, 2014, accessed September 14, 2018, www.latimes.com/business/la-fi-apple-cook-20140910-story.html.

84. “Apple Special Event 2014—Apple Watch,” YouTube, posted by the unofficial AppleKeynotes channel, September 10, 2014, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v＝bdyVH5LqneU.

85. Juli Clover, “Apple CEO Tim Cook: We’re ‘Working Hard’ to Remedy Apple Watch Supply/Demand Imbalance,” MacRu mors, April 27, 2015, accessed September 14,2018, www.macrumors.com/2015/04/27/apple-watch-supply-demand-balance/.

86. Arjun Kharpal, “Tim Cook: Health Care Opportunity ‘Enormous,’ ” CNBC, May 24,2016, accessed September 14, 2018, www.cnbc.com/2016/05/24/tim-cook-why-theapple-is-key-in-enormous-health-care-market.html.

87. Benjamin Clymer, “Apple, Influence, and Ive,” Hodinkee Magazine, accessed September 14, 2018, www.hodinkee.com/magazine/jony-ive-apple.

88. Clymer, “Apple, Influence, and Ive.”

89. “Apple Now Worth a Whopping $700 Billion,” CNN, https://money.cnn.com/2014/11/25/investing/apple-700-billion/index.html.

08　影响世界但不影响环境

如今苹果是公认的全世界最环保的科技公司之一，但苹果真正切实地采取环保行动，是从库克长期担任CEO之后才开始的。

“在苹果，环境的可持续性不是人们优先关注的事。”[注]1999—2005年，在苹果工作的前产品设计高级机械工程师亚伯拉罕·法拉格（Abraham Farag）说道。法拉格称苹果在环保方面几乎是“空喊口号”，个别举措只不过是为了安抚环保活动分子和关注环保的消费者。当时，苹果公司里只有一人负责监察苹果的环境影响，没有苹果高管团队“自上而下的支持，一个人去推动整家公司的环保进展是根本不可能的”，“他当然尽力了，但这是一项不可能完成的任务”。

法拉格回忆道，曾有一家推动可持续发展的环保组织倡导在重量超过25克的产品上印制国际通用资源回收编码[注]，使资源更便于回收利用，但最后遭到苹果的拒绝，理由是不够“好看”。“当时苹果绝对不会出于对环保的考虑更改设计，”法拉格解释道，“保持简洁的产品外观始终比顾及环保更为重要。”[注]在乔布斯掌舵苹果的时候，苹果在环境保护方面付出的努力微乎其微，减少环境足迹[注]从来不是优先考虑的事项。在2005年前后，库克担任的是高级副总裁，负责全球运营，环保政策并不在他的职权范围内。

在史蒂夫·乔布斯的领导下，苹果的一系列决定都对环境十分有害。2000—2009年，绿色和平组织[注]的很多报告都对苹果给环境造成的破坏性影响进行过严厉的抨击。绿色和平组织于2007年发布的第一篇批判性报告——《未接收的提醒：iPhone有害化学物质调查》，详细地揭露了在原始iPhone组件中使用的几种对环境有害的材料：不仅包含几种欧盟认定为有害物质的证据——锑、溴、铬和铅，还有聚氯乙烯（PVC），而此前苹果承诺过将该物质从产品中剔除。[注]“苹果承诺将于2008年逐步停止对有害材料的使用，在未来的全部产品线中也不再使用有害材料。但2007年6月新推出的苹果产品仍然使用聚氯乙烯和溴化阻燃剂，这一事实表明，苹果在履行其承诺上，没有取得任何进展。”该报告总结道，“如果苹果真的想重塑其手机，需要在其手机和外围设备中剔除所有的有害物质和材料。”[注]

面对绿色和平组织的抨击，乔布斯立刻予以反击，他发表了一篇名为《更

环保的苹果》的公开信为苹果辩护。他在信中强调了公司已经做过的一些事情，并且仍在努力降低其产品的危害性。这包括在2006年从其产品中全面剔除CRT显示器(注)，并计划于2008年年底之前逐步淘汰所有产品中的聚氯乙烯和溴化阻燃剂。他还指出，苹果正在开展回收计划，该计划覆盖了Mac和iPod销量占比超过82%的国家或地区。“苹果在这些领域已经领先，或者说很快就会领先大部分竞争对手。”(注)乔布斯坚称。不久之后，苹果开始发布年度环境责任报告来详细介绍公司的环保计划，这一做法延续至今。

在对乔布斯这封信的回应中，绿色和平组织公开表达了对苹果努力的褒奖。尤其对苹果承诺在产品中剔除聚氯乙烯和溴化阻燃剂的做法称赞有加，并鼓励苹果的竞争对手——宏碁、戴尔、惠普、东芝和联想，跟随苹果在环保方面的脚步。“这些公司没有任何理由不效法苹果，立刻采取行动剔除有毒的化学物质，刻不容缓。”(注)

2009年推出的iPhone 3GS是苹果声称无聚氯乙烯和溴化阻燃剂的首批产品之一。随后的几年，尤其是随着iPhone和iPad给苹果带来的利润不断地增加，苹果依然是绿色和平组织关注的焦点。绿色和平组织在2009年6月发布的《绿色电子产品指南》季刊中，批评苹果“在声称无聚氯乙烯和溴化阻燃剂的产品中，对这两种材料的阈值上限设置得过高”。(注)是苹果还是苹果的合约制造商没有剔除这些化学物质，我们无从知晓。（现在，苹果在库克的领导下，对其产品的所有组件和子组件进行了彻底全面的审查，以确保它们符合包括化学成分在内的严格指标。）绿色和平组织还因苹果未能尽力使用可回收塑料和可再生能源，而给苹果打了低分。但那一年的年底，苹果在绿色和平组织的排名有所上升，因为苹果承诺除了电缆的所有产品不再含聚氯乙烯，还因其增加了使用可再生能源，获得了更多的分数。(注)但很快，苹果在环境方面最担心的不再是绿色和平组织了。

屏幕后的危机

苹果受到了更严厉的批评，这一次是来自中国的反污染活动家，他们指责苹果破坏环境，并使其供应商的工人中毒。2011年1月，中国几个主要的环保组织联合开展了一项研究，结果显示苹果与其他29家主要科技公司在环保排名中垫底。(注)该报告发布的几个月前，有报道称，中国工人因为接触清洁iPhone屏幕用的化学品导致正己烷中毒而住院。

“在苹果产品的光鲜外表背后，还有不为人知的一面——污染和有毒物质，”环保组织绿色选择倡议(注)的一份报告写道，“它深深地隐藏在该公

司的秘密供应商内部。”报告中还附有一段视频，有62人在住院治疗，他们想向乔布斯讨个说法。视频中援引了一部分人的话。[注]“我们想问你，你是否应该为你选择的供应商负责？当你拿着苹果手机，用手指去滑动屏幕的时候，你是否能感觉到这并不是一块值得炫耀的漂亮屏幕，它渗透了我们员工和受害者的血与泪？”

中毒事件发生在位于苏州的胜华科技（Wintek）工厂。[注]据工厂经理称，他们开始使用正己烷了，这是一种可能导致神经系统损伤长达两年的化学品。因为它比酒精挥发更快，因此能大大提高生产效率。尽管几个月来绿色选择倡议多次要求苹果就此事进行回应，但苹果当时对其与胜华科技的合作关系不予回复。（当时，苹果对其供应商的信息十分保密，一直拒绝公开与其合作的供应制造商。如今，在库克管理下的苹果对这方面的信息更加公开，会公布其全部的供应商清单，并每年进行更新。）

“苹果的这种态度意味着它不可能对其供应商进行任何公共监督，”[注]中国的一位环境保护专家说，“随着环境违法行为已经成为公众认知，他们不应以商业机密作为沉默的借口。其他著名品牌并没有这么做。”诺基亚和摩托罗拉已经就其与胜华科技的合作进行了回应，但苹果却表示不会对任何个别指控予以评论。

这位专家曾是一名调查记者，他在2011年早些时候发表了一份题为《苹果的另一面》的报告，他在其中详细地描述了苹果供应商中的一些工人的悲惨经历。[注]在报告附带的视频中，患病员工描述症状的画面和乔布斯展示苹果新产品的画面交替出现。尽管这份报告引起了轩然大波，但几乎没有引起苹果的注意。5个月后，这位专家又发布了《苹果的另一面II》，详细地介绍了另外10起苹果供应商涉嫌环境违规的案例研究。[注]

这位专家与公共环境研究中心指责苹果的供应商对环境造成了严重污染，危害公众健康和安全。该组织在访问了遍布中国的许多工厂后，于9月发布了一份长达46页的报告，称他们怀疑苹果的数十家供应商工厂在向周围的社区排放有污染的废弃物和有毒金属，其中有27家已经被证明造成了严重的环境问题。[注]

最初，苹果发布了一份声明，指出其供应商已经采取的措施。“在社会责任方面，苹果致力于在整条供应链中推动最高的标准，”[注]公司发言人史蒂夫·道林（Steve Dowling）在回应中说道：“我们要求供应商提供安全的工作条件，给予工人尊严与尊重，并在制造苹果产品的一切地方使用环保的制造工艺。”道林还强调，苹果一直在积极监督其供应链涉及的工厂，

并进行定期审查。

苹果也承认看了该专家的报告，公司要求与该专家进行电话沟通。“与他建立良好的关系，而不是试图去控制他，”注尤卡瑞·凯恩在《后帝国时代》中这样记载，“该专家和苹果之间展开了微妙的对话。”最初进展十分缓慢，双方之间的会议令人感到不快，该专家这样告诉凯恩。但在乔布斯过世后不久，苹果就“采取了突破性的举措”。这一进展主要归功于后来把公司的更多资源投入供应商责任的库克。

积极的转变

库克在苹果采取的举措明确表达出他对环境保护的热爱。自从成为苹果CEO，他变革了苹果的环境政策和可持续发展计划。他就任CEO之后没过几周，他的业务高级副手比尔·弗雷德里克就找到自然资源保护协会注的环境毒理学家林达·格里尔（Linda Greer）。自然资源保护协会是华盛顿特区的一家非营利组织，帮助公司减少它们对环境产生的不良影响。

弗雷德里克承认，乔布斯在领导苹果时，并没有优先考虑环境安全问题，但他向自然资源保护协会保证，苹果的高层在考虑如何更好地监督供应商。苹果请求与自然资源保护协会会面，后者同意了，但是有一个条件，就是与自然资源保护协会有合作关系的发表《苹果的另一面》的专家也要参加。

“会议进行了5个小时。”注尤卡瑞·凯恩写道，“几位执行官偶尔会辩驳几句，苹果也拒绝告知细节，比如他们的审计结果与该专家的调查结果不符等问题。不过他们承认公司需要更加透明化。最后，苹果同意展开调查来确认该专家报告的真实性，并且会告知他们发现的一切问题。”格里尔发现苹果在修正错误时，做得比其大多数竞争对手都好。该专家认为苹果在库克执掌后的不到一个月内，就有了“积极的转变”。乔布斯对苹果供应链所产生的环境影响并不关心，但库克决心直面并解决这个问题。苹果对环境保护的态度已经发生了180度大转弯。

脏数据

库克对改进苹果环保工作的重视是显而易见的，但收拾眼前的混乱局面需要时间和精力。库克被任命为CEO的时候，苹果平均每种产品的碳排放量都达到了历史最高水平。随着公司云服务的持续推进，绿色和平组织的抨击也在继续。在2011年的一份关于云计算对环境影响的报告中，苹果被称为“最不环保”的科技公司。注报告中问道：“你的数据有多脏？”云计算

正在成为行业的主导力量，从亚马逊到Zendesk的每一家科技公司都在对巨大的、极度耗电的数据中心进行投入，来运营在线服务，苹果是这一领域的佼佼者。

苹果选择在北卡罗来纳州建立最新的iCloud云数据中心，这一做法使其在“清洁能源指数”中排名最低，在“煤耗强度”中排名最高。北卡罗来纳州的“电网在全美污染最严重”，在该州可以用低廉的价格获取煤电。“苹果iData数据中心的备选地点是在同样靠燃煤发电的弗吉尼亚州。这暗示，除了税收激励措施，是否能够获得廉价能源是苹果在选址时最主要的考虑因素，他们并不考虑能源的清洁度。”绿色和平组织的报告这样写道。

过了几个月后，活动分子们见苹果没有任何回应，便开始在世界各地的苹果零售店外进行抗议。纽约绿色和平组织的活动人士把很多黑色的氦气球放到第五大道的苹果旗舰店里，它们像乌云一样黑压压地挡住了从玻璃天花板射进来的阳光。2012年5月，在苹果的库比蒂诺总部，绿色和平组织的2名活动人士，把自己放进了一台8英尺高、10英尺宽的巨大的iPod中，挡在苹果总部门前。这个改变过的道具当初曾用于抗议北极石油开采。他们向进出大楼的苹果员工播放世界各地的粉丝发来的音频消息，在音频中，粉丝恳求苹果将煤炭换成可再生能源。随后还有另外4名打扮成iPhone的活动分子，赶来支援这次抗议活动。这4名活动分子身上绑着类似iPhone屏幕的电视，里面播放着支持者在社交媒体上对这次抗议活动的留言。

“数十万人希望苹果通过建立一个由可再生能源驱动的云服务，发挥其巨大的影响力来做一些善事，但到目前为止，苹果的高管们一直无视这个要求。”绿色和平组织美国执行董事菲尔·拉德福德（Phil Radford）在回应此次抗议活动时表示，“作为苹果的消费者，我们喜欢iPhone和iPad，但我们不想使用靠燃煤来供电的iCloud。”

库克开始采取行动

在乔布斯的领导下，这些抗议很可能会被忽视，但在库克的领导下，苹果对这方面的重视不断增加，并且迅速采取了行动。苹果在两天后发布了一份声明，承诺位于北卡罗来纳州的梅登（Maiden）数据中心，在2012年年底之前转而使用可再生能源。苹果还在从用燃煤供电的美国杜克能源公司购买大量能源，但苹果已经开始建造100英亩的太阳能电池阵列和一个沼气燃料电池场。苹果承诺要从当地可再生能源供应商那里获取能源，并承诺另一个在加利福尼亚州纽瓦克的数据中心在2013年年初改用可再生能源。

绿色和平组织发布了一份声明作为回应，称赞了苹果的努力：“苹果今天发表的声明是一个很好的信号，表明苹果开始认真对待数十万要求iCloud使用清洁能源而非肮脏煤炭的用户。”注但是，绿色和平组织坚称他们不会停止，直到苹果和其他主要科技公司在未来建立数据中心的时候也承诺使用可再生能源。“只有到那时，用户才会有信心，iCloud会在不断的发展中变得更加清洁。”注

苹果在中国的危机似乎也难以杜绝。2013年2月，苹果iPad的一家供应商日腾电脑配件公司，被中国环保当局处罚，因为这家工厂将大量废水排放到当地的一条河流中，使河水变成“乳白色”。居民在注意到河水的颜色后十分担忧。随后的调查发现，河水中含有切削液和切削油，排放源头可以追溯到日腾电脑配件公司的雨水渠。就在18个月之前，该公司的一座建筑物发生爆炸，有61名工人被送往医院。注这些事情都让苹果非常难堪。

变革苹果环境策略

库克越是推进环保工作，就越意识到这项工作的艰巨。他知道苹果需要帮助，于是在2013年扩充了公司的高管团队，聘用了曾在奥巴马执政期间担任了4年美国国家环境保护局局长的丽莎·杰克逊。杰克逊的任命标志着库克减少苹果环境污染的决心。

库克对于打造更环保的苹果有一个宏大计划，他做的第一件事就是聘用杰克逊。“杰克逊可以帮助苹果利用自身的影响力，推动电力事业部门和政府，发展苹果乃至美国都需要的清洁能源，使苹果成为科技行业顶级的环保领导者。”注2013年5月，库克在数字大会（D 11会议）宣布这一任命时这样说。

2018年3月，杰克逊在苹果公园接受采访时再次强调了库克的愿景。“蒂姆显然对环境问题非常重视，”注她说，“他非常珍爱大自然。”库克热爱户外活动，业余时间常常去加州的优胜美地国家公园徒步旅行或骑自行车。“这是他生命的一部分，”同样决心保护环境的杰克逊说，“这一切都与自然有关。一旦我们毁了它，它就无法再回来。自然给了我们很多，从心灵的宁静到清洁的水和空气。这些都是我们作为人类不可或缺的部分。”

50多岁的杰克逊是一位富有魅力、酷爱交际的非裔美国女性。她跟库克大约在同一个时代长大，她的家乡新奥尔良离库克的家乡也不远。大学毕业后几年，她进入美国环保局，刚开始是一名科员级工程师，之后迅速晋升。2008年，奥巴马政府提拔她担任美国环保局局长，于是她成为该机构的第一位非裔局长，管理着17000名员工。尽管在大家眼里，她工作努力

又善于统合意见，但她后来被指责与企业的关系过于密切，又因为一系列令人头疼的政治原因，她于2012年辞职。之后不到一年，她便加入了苹果。

从她于2013年5月在苹果工作的第一天起，库克就一直向她学习。他问她：“苹果做错了什么？苹果哪里做得对？还有哪些是我们能做得更好的？帮助我们设立愿景，然后帮助我们实现目标。”库克知道要从源头入手。雇用杰克逊是个开始，随后他马上进入正题。虽然前任没有这么做，但库克决心以积极的行动推动苹果的环保事业发展。

正如库克告诉杰克逊的那样，他想要肩负的使命是“为地球留下更美好的印记”，这一声明在苹果的环境报告、宣传视频和灵感海报中都有所体现。作为世界上最有影响力的公司之一，苹果希望利用自己的大量资源推动真正的变革。库克的宏大愿景是：“苹果是一家大公司，我们如何把苹果变成向善的力量？我们如何确保有着像苹果这样规模和体量的公司，能够解决摆在我们面前的重大问题？”他最终决定将3个领域作为工作重点：应对气候变化，让产品材料更环保，帮助保护地球资源。

绿色和平组织的盖瑞·库克（Gary Cook）称赞蒂姆·库克在承诺只使用可再生能源和材料时展现出的领导力。[注]盖瑞说：“蒂姆·库克认为这很重要。他在谈到应对气候变化行动，以及苹果在这一过程中所承担的责任时，十分坦诚。我认为他主动聘请美国环保局前局长丽莎·杰克逊，就表明他认为环保是苹果的首要任务，是苹果需要长期解决的问题。”库克变革苹果环境政策取得的进步获得了绿色和平组织的认可，但是他不会止步于此。

向善的力量

苹果如今在环保上付出的努力，远远超过了公司创立后的37年间所做的。很显然，环保问题现在是库克的议程中最重要的事之一，而不再仅仅是为了安抚活动分子的马后炮。苹果“不仅带来出色的产品，更是成为世界上行善的力量”，库克在2013年10月与分析师和投资者的财报电话会议上这样表示，“从改善工作条件、保护环境、维护人权、帮助消除艾滋病到重塑教育，苹果都在为社会做出重大贡献”。[注]

蒂姆·库克肩负的新使命让苹果在绿色和平组织的排名迅速攀升，苹果逐年减少了各个产品的碳排放量，并越来越多地使用可再生能源替代煤炭，为遍布世界各地的制造设施、办公室和零售店供电。2014年，苹果在绿色和平组织的一份报告中，被评为全球最清洁的数据中心运营商之一。[注]苹果取得了长足的进展——蒂姆·库克正在改变苹果，也让世界变得更美好。

库克希望苹果成为环保领域的领导者。如果苹果将环境问题放在首位，其他公司也会效仿。苹果需要成为“池塘中激起涟漪的一枚鹅卵石”，库克在2014年9月纽约气候周期间引用罗伯特·肯尼迪（RobertF. Kennedy）的一句名言说道。苹果不会在“经济与环境之间进行权衡”，他告诉《联合国气候变化框架公约》执行官员克里斯蒂安娜·菲格雷斯（Christiana Figueres），“如果你进行创新并设立一个高标准，就能找到一种兼顾的方法。你必须做到两者兼顾，因为不解决环境问题的长期后果是巨大的”。

到2014年，苹果成功地从其产品中完全剔除了聚氯乙烯，并找到了优良的替代材料，这个过程花了苹果6年多的时间。丽莎·杰克逊表示，苹果必须从电源线中剔除聚氯乙烯，因为他们知道世界各地的人们“会通过燃烧电线以获取里面的铜线。这对人们的健康极其有害。在制造过程中也会产生有害影响。我们希望其他人也能效仿我们的做法，尽管现在这个愿望还没实现。所以你必须做对的事。蒂姆一直这么说。因为做对的事情就对了！”这句话总结了在库克领导下的苹果的环境政策。他做这些事情并不是为了表演给别人看，而是他心中认定要做对的事情。

可再生能源计划

库克带领苹果履行环境责任的另一项举措是实施可再生能源计划。2015年2月，苹果宣布与美国第一太阳能公司（First Solar）联手，在加利福尼亚建造一个价值8.5亿美元的太阳能发电厂。该农场位于蒙特雷县，于2016年竣工后成为苹果投资的第四家发电厂，将为近6万户家庭提供足够的电力。苹果和第一太阳能公司签署了一项为期25年的购电协议，购买了130兆瓦的电力，这在当时是行业内最大的企业用户订单。

“苹果在应对气候变化的过程中正在发挥领军作用，它示范了大公司如何通过100%清洁、可再生的能源来运营。”美国第一太阳能公司首席商务官乔·基什基尔（Joe Kishkill）在确认此项协议的声明中说道，“苹果的承诺对于这个项目能否实现至关重要，这个项目会大幅增加加州的太阳能供应。虽然，2018年7月，这个项目仍在建设中，但随着时间的推移，来自加利福尼亚公寓太阳能项目的可再生能源，将比替代能源节省成本，并显著降低对环境的影响。”

在回应这一太阳能协议时，库克认为气候变化的确是一个重要威胁，并强调“谈话讨论的阶段已经过去了，现在就是采取行动的时刻”。绿色和平组织同样写道：“在减少环境足迹方面，苹果依然有很多工作要做，但

是《财富》世界500强的其他CEO如果仔细地研究库克的做法，就一定会从中受益。”在这个交易宣布后，该组织在一份声明中写道。

2015年10月，苹果宣布计划在中国建设200兆瓦的太阳能项目，这足以为265000户家庭供电，为推动当地供应商更好地实现可持续性发展贡献自己的力量。该项目将“开始抵消苹果供应链消耗的能源”，这仍然占苹果碳足迹的70%以上。库克说：“气候变化是我们这个时代的重大挑战之一，现在是采取行动的时候了。向全新的绿色经济过渡需要创新、雄心和目标。我们热忱地相信，能在离开这个世界时留下美好的印记，并希望供应商、合作伙伴和其他企业能和我们一起为这项重要的工作努力。”

作为苹果最大的制造合作伙伴之一的富士康，已经开始支持这一行动，它计划到2018年在中国河南省建设400兆瓦的太阳能项目。该公司要为其郑州工厂在iPhone生产的最后一个环节提供足够支持工厂运转的能源。想到苹果和富士康这么多年来，除了改善工人的工作条件，还在工厂的环境影响方面成就显著，就知道这是一件很了不起的事情！

库克在担任苹果CEO的第五年，接受《华盛顿邮报》的采访时表示，他为苹果“更好地持续履行社会责任”而感到非常自豪，并强调这是公司在他领导下的一个重要转变。“过去的几十年，苹果一直在环境保护上付出努力，但是我们没有把这些讲出来，也没有设立过激动人心的目标。”他解释道，“我们过往对待这一问题使用了和做产品一样的理念，希望等到完成的那一刻再发布。但我们经过重新考虑，认为如果我们只是等着看别人怎么做，那我们就没有帮到任何人。”

然后，在2016年12月，作为将公司整条供应链转向可再生能源的一部分计划，苹果与中国可再生能源公司金风科技公司（全球最大的风力涡轮机制造商）达成了另一项重要的可持续性协议。根据杰克逊的说法，这是苹果迄今首次涉足风力发电，也是其迄今最大的清洁能源项目。作为协议的一部分，苹果将获得4家公司30%的股权，这些公司全部归北京天润新能投资有限公司所有。该公司是金风科技公司在河南省、山东省、山西省和云南省风电项目的子公司，为当地供应商生产285兆瓦的风能电力。但这一协议似乎在2017年7月陷入了困境，据金风科技公司称，与苹果的合同纠纷影响了其赢利，现在还不清楚这一协议是否有效。但一年之后，在2018年7月，苹果与10家供应商联手成立了一个3亿美元的基金，以帮助中国供应商向绿色能源过渡。中国清洁能源基金将投资并帮助在中国开发超过10亿瓦的绿色能源（足够为100万个家庭供电），然后将其连接苹果的供应合作伙伴。

100%可再生

苹果在可再生能源方面签署的所有协议都取得了丰硕的成果。在2018年4月的地球日，苹果宣布其遍布世界各地的场所设施都实现了100%由可再生能源供电，包括所有的数据中心、零售店和办公场所，也包括偌大的苹果公园。[注]

杰克逊强调，苹果没有玩任何花样，比如购买碳补偿。苹果已经在投资新的可再生能源，如巨大的太阳能发电厂和许多建筑物屋顶上的太阳能电池板，这样做是为了避免垄断现有的清洁能源供应。“我们坚定地认为，如果我们能够购买清洁能源，我们就绝不能把它们买光。”[注]她说，“那样的话，就会有人因为苹果或苹果供应商把清洁能源买光，而无法参与这一使用过程。所以电网上要有额外的清洁电力能源。”

然而，苹果自身的设施只占公司总碳足迹的一小部分（2017年约为2750万吨）。而高达77%的碳足迹是在供应链中的，[注]苹果决心要让这个数字降低。杰克逊表示，苹果有一个雄心勃勃的目标，即与供应商合作，在2020年前采购超过4000兆瓦的新清洁能源，这相当于2018年生产制造环节碳足迹的约三分之一，另外的三分之二仍依靠有污染的燃料发电。杰克逊表示，让生产制造环节的三分之一变成使用可再生能源需要大约4年的时间，她希望剩下的三分之二也能按照同样的速度在大概8年内完成向可再生能源的转变。“我希望我们可以这样保持下去。”她说。现在这个开头不错。截至本书写作之时，已有14家供应商承诺100%使用可再生能源制造苹果的产品。

当时，苹果是唯一一家在供应链中启动可持续发展计划的公司。绿色和平组织的盖瑞·库克指出，“他们是唯一一家把使用100%可再生能源的范围扩展到其供应商的公司。这一做法正改变着整个行业的风向，给企业责任，特别是在环境保护方面的责任，赋予了新的定义”。盖瑞说，虽然仍处于初期，但是他希望这一做法能在其他公司的身上产生多米诺骨牌效应。

惠普、宜家等公司也开始就自己的供应链进行承诺。“可能这个过程需要几年，但是我认为三星这一类公司如果未能解决碳足迹问题，没有向可再生能源过渡，它们就会发现自己身陷竞争劣势，因为越来越多的公司都对它们的供应商要求更高，并对环境表现有更高的期望。”[注]实际上，三星的大部分盈利并非来自冰箱或电视，而是来自卖给苹果或其他公司的芯片、屏幕等组件。据盖瑞·库克说，三星的全球运营只有1%使用了可再生能源。2018年7月，在我与他交谈后的几个月，三星宣布将在2020年之前

将其在美国、欧洲和中国的所有业务转变为使用100%的可再生能源。

盖瑞·库克补充说，苹果、脸书和谷歌比亚马逊及中国的大型互联网公司做得都好——百度、阿里巴巴、腾讯等这些公司都十分不环保。“亚马逊刚刚采取行动。”盖瑞说，“它们实际上已经使用了大量的可再生能源，但仅仅这样还不够。”亚马逊使用可再生能源的进步并没有跟上公司快速增长的步伐，而蒂姆·库克领导的苹果是可持续发展供应链实践的领军者，苹果的环保努力和高速发展并驾齐驱，希望更多的公司都能在这方面效仿苹果。

闭环供应链

2017年4月，苹果计划建立闭环供应链的做法受到了绿色和平组织的进一步称赞，苹果有望在未来实现iPhone及其他设备完全由回收材料制成。库克打算从本质上改变供应链，他的目标是“有朝一日完全停止开采地球资源”。苹果2017年的环境责任报告解释道：“这听起来很疯狂，但我们正在为这个目标努力。有一天，我们希望能够使用回收材料（包括旧产品）制造新产品。这是一项让我们受益良多的回收技术实验，希望这种思维也能够激励这个行业的其他人。”

2016年3月，随着Liam机器人的推出，苹果又向闭环供应链前进了一大步。Liam机器人可以拆卸苹果迄今最成功的智能手机iPhone6，iPhone6的全部部件都可以回收利用。有两台Liam机器人在使用中：一台在美国，另一台在荷兰。每台机器人仅用11秒就能拆卸一部完整的手机，全年可以拆卸120万部iPhone6。

“传统的电子废物回收只涵盖当今电子产品中使用的少数材料，”苹果的《iPhone回收机器人指南》解释说，“Liam可以帮助苹果解决这个问题。它包含8种不同的材料流，它们能够把材料分别送到指定的材料回收地。因此，终端处理器可以比以往更快速地回收更多种材料。”尽管Liam被视作一个还在研发之中的项目，但是苹果称其为“建立闭环供应链征程中的关键一步，它也是推动回收行业创新的工具”。2018年4月，就在地球日的几天前，苹果推出了新版本的Liam，从支持拆卸单个型号的iPhone升级为可拆卸9个型号，而且可以将部件拆分得更加细致，从而比传统方式进行更好的回收。新版本的Liam有个新名字叫Daisy，每小时可拆卸200部iPhone，它位于荷兰的布雷达。

苹果正尝试使用iPhone的焊料再生锡和从iPhone回收的再生铝来制造Mac

Mini的机身。旧iPhone再生铝的质量非常有优势，通常比供应商提供的原材料更好，这些原材料的质量差异往往很大。目前，铝回收的比例非常小，约为4%。[注]但杰克逊表示，她希望苹果的回收工作能够加速。她说，在2018年，苹果将建立科技行业内的第一个材料回收实验室，该实验室“完全致力于从产品中对材料进行回收再利用”。[注]

苹果还宣布了在无碳冶炼铝的方法上取得的突破。[注]2018年5月，苹果透露，它已与美国铝业公司（Alcoa）和力拓铝业公司（Rio Tinto Aluminum）合作发明了一种方法，在炼铝的时候不会直接产生温室气体的排放。苹果称其为“对于这种全球广泛使用的金属来说，这是其制造流程的一项革命性进展”。仅在加拿大，每年就减少了65亿吨二氧化碳的排放量。

1886年，美国铝业公司的创始人查尔斯·霍尔开创了炼铝方法，该方法保持了130多年，始终没有改变。铝在自然状态下是氧化铝，该工艺利用了强电流去除氧气。通常这一过程是在底部衬有碳材料的大型冶炼槽内完成的，碳材料作为电极并燃烧，在这个过程中会释放二氧化碳。截至本书写作时，这一环节的温室气体排放量达到整个工业流程的21%。

2015年，3位苹果工程师开始寻找更清洁的铝量产技术。他们发现，美国铝业公司设计了一种全新的工艺，用先进的能够释放氧气而非二氧化碳的导电材料取代碳。但美国铝业公司需要合作伙伴来推动这一进程。苹果的业务开发团队与冶炼技术方面的专家——力拓铝业公司建立了合作。

苹果与这两家铝业公司，以及加拿大政府和魁北克省政府合作，共同为这项专利技术的研发投入了1.44亿美元的资金。美国铝业公司和力拓铝业公司共同建立了名为Elysis的合资企业，致力于在2024年之前开发出这项新工艺，以适应更大规模的生产和商业化需求。“能够成为这个宏伟计划的一部分，我们非常骄傲。我们期待有一天，我们产品制造中使用的铝金属不再是那种会在制造过程中产生温室气体排放的铝金属。”[注]库克在一份声明中说道。

苹果再一次成为可持续发展新技术开发的领导者，给我们的世界带来了积极的影响。截至2017年，所有适用于苹果产品的最终装配站点均已获得废弃物零填埋认证。供应商与苹果携手合作，共同实施各种节能改善举措，将2017年的年化温室气体排放量减少了32万多吨。[注]

可持续发展森林

尽管苹果在可再生能源和回收利用方面取得了巨大进展，但绿色和平组织指出苹果仍存在改进空间：如包装材料的环保和排放报告。在2016年4月的绿色和平组织关于苹果采购可持续纸张及包装的报告中，盖瑞·库克批评苹果似乎采用的是森林认证认可计划（PEFC）中宽松的标准，其中包括采用在美国有争议的可持续林业倡议（SFI）认证。根据绿色和平组织的说法，PEFC和SFI的这些标准是“漂绿”的做法，这些弱标准导致了有争议的伐木做法、森林破坏、践踏原住民及依赖森林生存的社区人群的权利。

在此报告之后，苹果承诺100%从可持续资源采购包装。截至2018年，根据丽莎·杰克逊的说法，这一比例为99%。苹果已与美国和中国的组织合作，努力实现更严格的森林管理委员会的认证标准。在美国的缅因州和北卡罗来纳州，苹果（与美国保护基金会合作）为36000英亩的可持续发展“工作森林”提供管理保护；在中国，苹果有3处大型生产纸张的“林地”［与世界自然基金会（WWF）合作，相当于超过70万英亩］。

杰克逊说，在大约两年的时间里，苹果已经可以靠这些森林生产出满足公司需求的可持续管理木材。该公司还减少了包装中的原生纸张，更多地使用再生纸，并使包装更小、更轻。杰克逊表示，苹果正试图逐步淘汰像聚苯乙烯泡沫这样的塑料产品包装，转而采用纸张这种可再生资源。

不过，这可不像听起来那么容易。在更换比较大而沉的产品包装（比如iMac）中的聚苯乙烯泡沫塑料时，可是颇费周折。“我们提出了一种纸质解决方案，但我们对此并不满意，”杰克逊说，“因为我们认为不应该牺牲用户对苹果产品品质的体验、愉悦和期许……但是我们仍要找到一种可持续的解决方案。”从她表现出的自信来看，苹果设计师们找到合适的方案仅仅是时间问题。

环保策略奏效

因为库克的尽心尽力，苹果现在已经在环保方面处于领先地位。“其他公司的CEO一般不会如此上心。”盖瑞·库克说，“苹果将环保视作自己品牌的一部分，就这一点而言，其他公司还做不到。”蒂姆·库克明确表示，他希望其他公司和公众都能了解，可持续发展是苹果文化的一个重要部分。

库克正努力为其他公司，以及苹果的用户树立一个公众榜样，这和苹果一直以来被神秘面纱笼罩的典型形象不同。丽莎·杰克逊说：“我们非常注重实验室和产品方面信息的保密工作，但一到环境保护的工作上，蒂姆非常

清楚地表明我们不能保留什么秘密。”[注]库克认为这种透明度会激励他人在生活中做出有利于环保的选择和决定。

同样地，苹果员工也为公司迄今取得的成就感到自豪。杰克逊表示，库克鼓励苹果的竞争氛围不仅仅是在产品方面，还包括在环保行动上。“他不会让我们仅仅满足于做那些听起来不错的事情，他还要我们做对的事情。他也不希望我们仅仅是想出一些权宜之计。我们一定要想出能持续解决问题的方案。”[注]库克的决心果然得到了回报，苹果已成为世界上最环保的科技公司之一。

---

1. Luke Dormehl, “Why Tim Cook’s Green Push Goes Back to Apple’s Roots,” Cult of Mac, July 26, 2015, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/275699/apple-green-campaign.

2. 国际通用资源回收编码（International Universal Recycling Codes），利用标志与编码标示物品的制造材料，以便其更容易地被回收或进行其他处理。——译者注

3. Author interview with Abraham Farag, August 2014.

4. 环境足迹，又称生态足迹，是人类对地球生态系统需求的一种衡量指标。——译者注

5. 绿色和平组织为非政府环保组织，总部设立在荷兰的阿姆斯特丹，在超过40个国家设有分部。——译者注

6. David Santillo et al., Missed Call: iPhone’s Hazardous Chemi cals (Amsterdam:Greenpeace International, October 2007), www.greenpeace.org/archive-international/PageFiles/25275/iPhones-hazardous-chemicals.pdf.

7. Santillo et al., Missed Call.

8. CRT显示器，即“阴极射线显像管”，是一种使用阴极射线管的显示器。——译者注

9. Gregg Keizer, “Steve Jobs Promises ‘Greener Apple,’ ” Comput erworld, May 3,2007, www.computerworld.com/article/2544865/computer-hardware/steve-jobspromises--greener-apple-.html.

10. “Steve Jobs Greener Apple Update,” Greenpeace International, July 5, 2015, accessed September 14, 2018, www.greenpeace.org/usa/steve-

greener-apple-update/.

11. Greenpeace International, Guide to Greener Elec tronics, June 2009, www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/report/2009/7/guide-to-greenerelectronics-12.pdf.

12. Greenpeace International, Guide to Greener Electronics.

13. Jonathan Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain,Says Report,” Guardian, January 20, 2011, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/environment/2011/jan/20/apple-pollution-supply-chain.

14. 绿色选择倡议是由中国的多家非政府机构组成的环保组织。——译者注

15. Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain.”

16. Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain.”

17. Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain.”

18. Friends of Nature, IPE, Green Beagle, The Other Side of Apple, February 20, 2011,www.business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/it_report_phase_iv-the_other_side_of_apple-final.pdf.

19. “The Other Side of Apple II. Pollution Spreads Through Apple’s Supply Chain,”GoodElectronics, September 1, 2011, accessed Sep tember 14, 2018, https://goodelectronics.org/the-other-side-of-apple-ii-pollution-spreads-through-applessupply-chain/.

20. “The Other Side of Apple II.” Also see www.ipe.org.cn/Upload/Report-IT-V-Apple-II.pdf.

21. David Barboza, “Apple Cited as Adding to Pollution in China,” New York Times,September 1, 2011, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2011/09/02/technology/apple-suppliers-causing-environmental-problems-chinese-group-says.html.

22. Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs

(London: William Collins, 2015), 123.

23. 自然资源保护协会是一家国际公益环保组织，成立于1970年。英文全称是The Natural Resources Defense Council，简称NRDC。——译者注

24. Kane, Haunted Empire, 123.

25. Greenpeace, How Dirty Is Your Data?, www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/climate/2011/Cool%20IT/dirty-data-reportgreenpeace.pdf.

26. Zendesk成立于2008年，总部位于美国加州。该公司为客户提供基于互联网的SaaS客户服务/支持管理软件。——译者注

27. C. J. Hughes, “Greenpeace Protests Apple Energy Practices by Releasing Balloons,”April 24, 2012, https://cityroom.blogs.nytimes.com/2012/04/24/greenpeace-protestsapples-energy-practices-by-releasing-balloons/.

28. 1英亩约为4047平方米。——编者注

29. Robert McMillan, “After Greenpeace Protests, Apple Promises to Dump Coal Power,”Wired, June 3, 2017, accessed September 14, 2018, www.wired.com/2012/05/applecoal/.

30. McMillan, “After Greenpeace Protests, Apple Promises to Dump Coal Power.”

31. “Apple Supplier Facing ‘Harshest’ Pollution Pen alty,” Shanghai.gov, February 22,2013, accessed September 14, 2018, www.shanghai.gov.cn/shanghai/node27118/node27818/u22ai70987.html.

32. David Price, “Why Apple Was Bad for the Environment (and Why That’s Changing),”Macworld UK, January 3, 2017, accessed September 14, 2018, www.macworld.co.uk/feature/apple/complete-guide-apples-environmental-impact-green-policies-3450263/.

33. Author interview with Lisa Jackson, March 2018.

34. Author interview with Gary Cook, March 2018.

35. “Tim Cook Wants Apple to Be a ‘Force for Good,’ ” Cult of Mac, July 26, 2015,accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-tobe-a-force-for-good/.

36. Elsa Wenzel, “Apple, Facebook, Google Score in Greenpeace Data Center Ratings,”GreenBiz, April 2, 2014, accessed September 14, 2018, www.greenbiz.com/blog/2014/04/02/google-facebook-good-greenpeace-energy-ratings.

37. Darrell Etherington, “Apple CEO Tim Cook Says Tech Com panies Should Accept No Compromises on Climate Change Issues,” TechCrunch, Sep tember 22, 2014, accessed September 14, 2018, https://techcrunch.com/2014/09/22/apple-ceo-tim-cook-onclimate-change/.

38. Apple Inc., Environmental Responsibility Report, July 2014, www.apple.com/environment/reports/docs/apple_environmental_responsibility_report_0714.pdf.

39. Author interview with Lisa Jackson, March 2018.

40. Jacob Pramuk, “Apple to Build $850M Solar Energy Farm in CA,” CNBC, February 11, 2015, accessed September 14, 2018, www.cnbc.com/2015/02/10/apple-ceo-timcook-will-partner-with-first-solar-on-850m-ca-farm.html.

41. “First Solar and Apple Strike Industry’s Largest Commercial Power Deal,” Business Wire, www.businesswire.com/news/home/20150210006559/en/Solar-Apple-StrikeIndustry’s-Largest-Commercial-Power.

42. 加利福尼亚公寓太阳能项目是一座280兆瓦的光伏电站，位于加利福尼亚州蒙特雷县东南部的Cholame Hills地区。——译者注

43. Maggie McGrath, “First Solar Jumps on $850 Million Partnership with Apple,”Forbes, February 10, 2015, accessed September 14, 2018, www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2015/02/10/first-solar-jumps-on-850-million-investment-from-apple/&refURL=&referrer=##41d0a09ead1e.

44. Christina Farr, “Apple Investing $850 Million in California Solar Farm,”Reuters, February 10, 2015, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/us-apple-cook/apple-investing-850-million-in-california-solar-farmidUSKBN0LE2RN20150210.

45. “Apple Launches New Clean Energy Programs in China to Promote

Low-Carbon Manufacturing and Green Growth," Apple, October 22, 2015, accessed September 14,2018, www.apple.com/ newsroom/2015/10/22Apple-Launches-New-Clean-EnergyPrograms-in-China-To-Promote-Low-Carbon-Manufacturing-and-Green-Growth/.

46. Valerie Volcovici, "Apple to Build More Solar Projects in China, Green Its Suppliers,"Reuters, October 22, 2015, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/us-apple-renewables-china/apple-to-build-more-solar-projects-in-china-green-itssuppliers-idUSKCN0SG02V20151022.

47. Jena McGregor, "Tim Cook, the Interview: Running Apple 'Is Sort of a Lonely Job,' " Washington Post, August 13, 2016, accessed September 14, 2018, www.washingtonpost.com/sf/business/2016/08/13/tim-cook-the-interview-running-is-sortof-a-lonely-job/.

48. He Wei and Liu Zheng, "Apple Reaches Clean Energy Deal with Goldwind," China Daily, accessed September 14, 2018, www.chinadaily.com.cn/business/tech/201612/09/ content_27618014.htm.

49. Ivan Shumkov, "Goldwind Revises Down Profit Guidance, Blames Deal with Apple,"Renewables Now, accessed September 14, 2018, https://renewablesnow.com/news/goldwind-revises-down-profit-guidance-blames-deal-with-apple-576089/.

50. "Apple Launches New Clean Energy Fund in China," Apple, July 12, 2018, accessed September 14, 2018, www.apple.com/ newsroom/2018/07/apple-launches-new-cleanenergy-fund-in-china/.

51. "Apple Launches $300 Mn 'Green' Fund for China Suppliers," Phys.org, July 2018,accessed September 14, 2018, https://phys.org/ news/2018-07-apple-mn-green-china.html.

52. "Apple Now Globally Powered by 100 Percent Renewable Energy," Apple, April 9,2018, accessed September 14, 2018, www.apple.com/ newsroom/ 2018/04/applenow-globally-powered-by-100-percent-renewable-energy/.

53. Author interview with Lisa Jackson, March 2018.

54. Apple Inc., Environmental Responsibility Report, July 2018, www.apple.com/environment/pdf/ Apple_Environmental_Responsibility_Report_2018.pdf.

55. Author interview with Gary Cook, March 2018.

56. "Samsung Electronics to Expand Use of Renewable Energy," Samsung Global Newsroom, June 14, 2018, accessed September 14, 2018, https:// news.samsung.com/global/samsung-electronics-to-expand-use-of-renewable-energy.

57. Author interview with Gary Cook, March 2018.

58. Apple Inc., Environmental Responsibility Report, July 2017, https:// images.apple.com/environment/pdf/ Apple_Environmental_Responsibility_Re-port_2017.pdf.

59. Kif Leswing, "Apple's iPhone-Destroying Robots Are 'Operat ing' in California and Europe," Business Insider, March 11, 2017, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/apples-iphone-robot-liam-update-2017-3.

60. Charissa Rujanavech et al., "Liam—An Innova tion Story," September 2016, accessed September 13, 2018, www.apple.com/environment/pdf/ Liam_white_paper_Sept2016.pdf.

61. "Apple Adds Earth Day Donations to Trade-in and Recycling Program," Apple, April 19, 2018, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/ 2018/04/appleadds-earth-day-donations-to-trade-in-and-recycling-program/.

62. Apple Inc., Environmental Responsibility Report, July 2018.

63. Author interview with Lisa Jackson, March 2018.

64. "Apple Paves the Way for Breakthrough Carbon-Free Alu minum Smelting Method," Apple, May 10, 2018, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-paves-the-way-for-breakthrough-carbon-free-aluminumsmelting-method/.

65. "Apple Paves the Way for Breakthrough Carbon-Aluminum Smelting Method."

66. “Apple Releases 12th Annual Supplier Responsibility Progress Report,” Apple, March 8, 2018, accessed September 14, 2018, www.apple.com/sg/newsroom/2018/03/apple-releases-12th-annual-supplier-responsibility-progress-report.

67. Gary Cook, “Greenpeace Responds to Apple Environmental Progress Report,”Greenpeace International, April 14, 2016, accessed September 14, 2018, www.greenpeace.org/usa/news/greenpeace-responds-to-apple-environmental-report/.

68. “漂绿”（greenwashing）是由“绿色”（green，象征环保）和“漂白”（whitewash）合成的一个新词，用来说明一家公司、政府或是组织以某些行为或行动宣示自身对环境保护的付出，但实际上却是反其道而行之。——译者注

69. Apple Inc., Environmental Responsibility Report, July 2018.

70. Author interview with Gary Cook, March 2018.

71. Author interview with Lisa Jackson, March 2018.

72. Author interview with Lisa Jackson, March 2018.

09 圣贝纳迪诺困境突围——为用户隐私而战

尊重隐私是库克的价值观中重要的一部分，自从他接任苹果CEO后，苹果在这方面更是重视有加。从2013年最早提出这一问题到圣贝纳迪诺困境注，再到如今苹果所做的一切，无一不体现出库克对用户隐私保护问题的重视。

库克承认自己喜欢私密和低调的生活，他认为用户隐私保护是苹果产品设计的重中之重。注在库克的领导下，苹果极大地提高了用户通过手中的设备加强隐私保护的能力。在库克的任期内，随着软件的每一次更新，苹果的产品隐私保护功能都在不断地加强，以确保用户最重要的敏感信息不会错误地落入他人手中，包括广告商。苹果的产品对于隐私保护的加强始于2012年推出的iOS 6，这是第一版几乎完全在库克的领导下开发的iPhone和iPad的系统更新。

iOS 6在“设置”中引入了专门的“隐私”菜单，使用户能非常简单地控制应用程序可访问的内容和数据。该菜单最初提供了6个部分，每个部分都包含便于管理应用程序权限的切换键。其中有一个位置服务，允许用户阻止某些系统服务跟踪自己的定位，如蜂窝网络搜索、Genius应用程序和iAds广告。iOS 6为用户提供了限制广告跟踪的功能，这使得开发人员难以根据用户的兴趣和浏览痕迹来定向投放广告。随着iPhone和iPad推出这种保护，其他平台也开始效仿这种方式。

在2013年6月的苹果年度全球开发者大会上推出的iOS 7在隐私保护和安全方面也有重大改进。这次更新的最大亮点依然是乔纳森·艾夫极具争议的颠覆性设计，斯科特·福斯托在2012年10月离职后，艾夫接手负责监督软件设计的工作。隐私保护和安全虽然不是最大的亮点，但却是同等重要的。苹果增加了对Touch ID的支持，Touch ID是随着iPhone 5S的发布而推出的全新指纹识别系统，被认为是苹果在安全方面取得的重大进步。解锁手机不再需要每次重新输入密码，这样的便利性吸引了更多的用户开始对手机设置保护。

iOS 7还新增了激活锁功能——手机在丢失或被盗的情况下，没有手机机主的iCloud密码，就无法被清除或是重新激活。激活锁降低了偷盗者对iPhone和iPad潜在的偷盗动机，因为偷盗者很快就会意识到，这款世界上最受欢迎的手机只能物归其主，他们无法用不正当的手段将其卖给他人。

2014年发布的警方数据显示，自2013年9月激活锁功能推出以来，旧金山的iPhone盗窃案已经减少了38%，伦敦和纽约的盗窃案分别减少了24%和19%。注

2013年11月，苹果公布了第一份透明度报告注，里面详细地披露了政府机构从苹果那里获取用户数据的请求。注“我们相信，我们的用户有权了解其个人信息是如何被处理的，而且我们把为用户提供最好的隐私保护视为己任。”报告写道，“基于各国政府向苹果索要用户个人信息或设备信息的请求，苹果准备了这份报告，以提升苹果对全球用户的透明度。”

苹果透明度报告披露了与用户账户相关，以及与特定苹果设备相关的请求的统计数据。苹果在其第一份报告中承诺，将继续支持提高信息透明度，并随后每6个月发布一份新的透明度报告。“我们在设计我们的产品和服务之初，就已将隐私保护的理念融入其中，”苹果在报告中写道，“我们为能提供世界上最安全的硬件和软件而努力。”苹果表示，其业务“不是靠收集个人数据”，这是苹果与脸书、谷歌等其他硅谷巨头的不同之处。“我们无意收集苹果用户的个人信息。”

2014年9月，库克在给苹果用户的公开信中，旁敲侧击地说出了某些公司是如何从用户信息中盈利的。“我们的商业模式非常直接：销售非常棒的产品。”他写道，“我们不会根据你的电子邮件内容或网络浏览习惯构建个人档案，向广告主销售。我们不会将你存储在iPhone或iCloud中的信息‘变现’，我们不会为了向你推销而去读取你的电子邮件或短信。”

苹果当时在经营自己的广告业务iAds，但它仍然没有为了让广告变得更精准，就去挖掘敏感数据。库克承诺，iAds“坚持适用于苹果全部产品的隐私政策”，注“它不会从HealthKit、HomeKit注、地图、Siri、iMessage注、通话记录或任何iCloud服务（如联系人或邮件）中获取数据，你随时可以选择退出”。

2014年9月，苹果发布了为用户带来更强的安全和隐私保护的iOS 8，以及一项新的隐私政策。该政策承诺，哪怕有授权令，苹果也不会为执法机构解锁iOS设备。为实现这一承诺，苹果巧妙地改变了iOS设备上的数据加密方式，这种方式类似于美国政府用于保护军事机密的系统：iOS密码与一系列设备独有的密码组合起来，生成密钥。这可以防止包括苹果在内的任何他人或组织在没有密码的情况下解密用户的数据。即使法官强行要求，任何他人和组织也无法为政府机构解锁设备或打开受保护的资料备份。

到2015年9月iOS 9发布的时候，该加密方式便可以完全保护用户在其设备

上安装的所有内容，同时提供了内容拦截器的支持，使用户可以更好地控制iOS默认的网页浏览器，以及Safari中的广告、Cookie注和数据收集工具。3个月之前，库克因其企业领导力被电子隐私信息中心（EPIC）授予荣誉称号，他也是首位获此殊荣的商业领袖。库克在EPIC“自由领袖”晚宴上发表了讲话，他指出，苹果将隐私视作每个人的“基本权利”，并重申了苹果对隐私保护的承诺。注

“与诸位一样，苹果非常排斥以安全为名强迫用户牺牲其隐私的做法，”注库克讲道，“我们可以且必须实现用户隐私与安全的兼顾。我们相信每个人都有保护自己隐私的基本权利。美国人民要求如此，《宪法》要求如此，道德也要求如此。”库克再次暗讽脸书和谷歌靠数据驱动的方式。“我与诸位相聚在硅谷，这里有世界上最优秀、最成功的公司，他们诱导用户发布个人信息，并将商业收益建立在这个基础之上，”注库克继续讲道，“他们正在疯狂地攫取你的一切信息，并试图从中赚钱。我们认为这种做法是错误的。苹果绝不希望成为这样的公司。”

苹果“无意获得任何你的数据”，库克提醒参会者和苹果粉丝们。“我们不认为你应该付出代价去获取那些以为是免费，但实际成本非常高昂的服务。”注他解释道，苹果竭力保护用户的数据，这一点在当今时代显得更为重要。因为现在所有人的重要数据，包括财务，甚至是健康信息，都存储在智能手机里。“我们认为，用户应该掌握自己的个人信息。你或许会非常喜欢这些所谓的‘免费互联网服务’，但我们并不认为这类服务值得你开设邮箱、保存搜索记录或存储你家人的照片，因为谁也不知道他们会用这些信息去做什么。我们坚信，用户迟早有一天会看到这样做的代价。”

库克还捍卫了加密做法，详述了为什么苹果反对政府机构在iOS设备设置“后门”的要求。“如果像美国政府希望的那样，我们从产品中完全删除加密工具，那就会伤害那些依赖我们保护数据的守法公民。”他强调说，“我们非常尊重执法行为，但在这件事上，我们有不同的看法。我可以非常明确地说，削弱或去除加密，会伤害那些因正当理由使用它的人。最终，我认为它会消减《第一修正案》注里规定的权利，并破坏我们国家的立国之本。”他警告说：“如果你为警察在门口的垫子下放置了一把钥匙的话，盗贼也同样有可能找到这把钥匙。犯罪分子会无所不用其极地努力侵入用户的账户。如果他们知道设备有密钥，没有找到的话，他们就肯定不会罢休。”

库克在2015年12月接受查理·罗斯的采访时承认，尽管苹果在保护用户隐私问题上有坚定的立场，但如果政府发出要求提供具体信息的授权令，苹

果还是要遵守。“因为我们必须遵守法律。”但是得益于内嵌在苹果软件和设备中的保护，苹果没有太多可以提供的东西。“在信息加密的情况下，我们没有什么可以提供的。”库克解释道。他也希望苹果的用户能够明白，尽管苹果必须要在法律范围内运营，但还是会坚定地保护用户数据的安全。

隐私保护

但是多年来，还是有一些令苹果用户们感到紧张的隐私丑闻。关于苹果对隐私采取的立场，第一次引发的公开讨论是在2013年12月。当时，一份机密文件被泄露，爆出了美国国家安全局正在进行的一个名为“放弃吉普”（DROP-OUTJEEP）的项目，他们可以使用软件入侵并窃听几乎所有iPhone发送和接收的信息。公众一片哗然，苹果被指控与国安局合作，设立“后门”访问iOS以支持政府的窥探行为。但是苹果发表了一份声明，明确地表示：“苹果公司从未与国安局合作，以在产品中留有‘后门’，包括iPhone在内。此外，我们对这项据称是针对我们产品的国安局计划毫不知情。”该声明解释道：“此功能包括从设备推送/提取文件的能力、短信检索、联系人列表检索、语音邮件、地理定位、激活话筒、摄像头捕捉、手机信号塔位置等。”国安局声称，这一软件在苹果设备的成功率达到了100%，但苹果承诺“将继续利用各种资源比恶意黑客更加强大，无论谁身居幕后，苹果都将保护用户免遭安全攻击”。

2013年10月，一家名为QuarksLab的安全公司的研究人员发表了一份白皮书，称如果苹果愿意或“政府命令苹果这样做”，那么苹果就能够查看iMessage会话的内容。但苹果很快就站出来否认，并发表声明，说：“iMessage的设计是不允许苹果阅读用户的消息的。”苹果表示，这一研究“讨论了iMessage系统理论上存在的漏洞，但具体实施起来需要苹果重新搭建iMessage系统才能利用这个漏洞，但苹果压根儿没这个打算和兴趣”。苹果还附上了一份报告，列出了从政府那里收到的用户个人数据请求，其中写道：

> 我们相信，我们的用户有权了解他们的个人信息是如何被对待的，我们认为，我们有责任为他们提供最好的隐私保护。苹果已根据从政府那里收到的要求提供个人用户信息的请求做出本报告，以求符合全球用户的利益……我们已经报告了法律允许分享的所有信息，苹果将继续提高我们收到的请求的透明度。

但隐私问题依然存在。库克在2015年10月于加利福尼亚州拉古纳海滩举

行的《华尔街日报》的技术会议上，在回答有关苹果“后门”的提问时，说“必须没有‘后门’”。注 如果国安局和其他当局能访问iOS的“后门”，攻击者也有可能访问这样的“后门”。“后门”极有可能被恶意攻击者发现并利用，把数以亿计的iOS用户置于风险之中。毕竟，对苹果软件漏洞的寻找，曾吸引了一大群人加入研发“越狱”的行列，“越狱”可以在iOS设备上安装未经授权的应用程序。“只要这些数据被一些人获取，它们就会受到严重的滥用。”库克补充道，“强加密符合国家的最佳利益。”

就在苹果正在为整个行业而努力的时候，库克和苹果却在2014年9月因为没有认真对待iCloud的安全问题而受到指责。超过100位名人的私密照片和视频被泄露到网上。多位知名人士被卷入这场名为“明星艳照门”的泄露事件，包括奥斯卡影后詹妮弗·劳伦斯（Jennifer Lawrence）、美国人气歌手蕾哈娜（Rihanna）、超模卡拉·迪瓦伊（Cara Delevingne）等。但苹果坚称其iCloud系统并未遭到破坏。“在我们调查过的案例中，没有发现任何一例是由于包括iCloud在内的苹果系统被入侵而引起的。”注 苹果在一份声明中讲道，“我们正在继续配合执法部门，帮助识别涉及的犯罪分子。”苹果表示，这些账户受到了“对用户名、密码和安全问题的针对性攻击”。

iCloud“没有受到攻击”，注 库克在接受查理·罗斯的采访时重申。“人们对于iCloud受攻击的含义有一些误解。iCloud如果受到攻击，这就意味着有人可以进入iCloud系统，并且能够获取用户的账户信息。”库克坚称，“这种情况并没有发生。”相反，攻击者使用了一种被他称作“网络钓鱼探险”的方式。宾夕法尼亚州兰开斯特的瑞恩·柯林斯（Ryan Collins）并没有侵入iCloud的服务器，而是发送钓鱼电子邮件，伪装成苹果官方邮件，欺骗用户提供他们的登录信息。然后，他就能够登录他们的账户，访问恢复iPhone和iPad设备的iCloud备份，从而获得了数百张名人的照片和视频，并且在贴图讨论版网站4chan注 上发布。这些照片和视频在网络上迅速传开。“这是很多坏人的惯用做法。”库克告诉罗斯。

虽然苹果起初并不认为这是iCloud的问题，但是来自媒体和粉丝们的强烈抵制促使库克考虑苹果还可以做得更多。他承诺做出改变，防止类似的惨剧再次发生。“当我把自己从这件可怕的事情中抽离出来，去思考我们还可以做些什么时，我想到的是意识层面。”注 他对《华尔街日报》说道，“我认为我们有责任改善这一切。虽然这跟工程没什么关系。但是我们想尽一切努力保护我们的用户。我们对于这件事的态度就算不比用户更生气，至少也是一样愤怒的。”

库克承诺，每当有人试图更改账户密码，将iCloud数据恢复到新设备或首

次在新设备上登录iCloud账户时，苹果都会给用户发送电子邮件并推送通知。“如果确实发生这类情况，我们必须做的事情就是迅速通知用户，”他在接受查理·罗斯的采访时补充道，“我们非常不希望这种情况发生，但如果发生了，用户就要第一时间知道。”在这次泄密事件之前，苹果虽然在账户密码更改时会发送电子邮件通知iCloud用户，但在数据恢复的时候不会通知。一周后，苹果开始推行库克所说的系统，并且此后一直运行正常。注

多年来，库克一直在苹果幕后处理这些隐私问题。但在2016年圣贝纳迪诺发生恐怖袭击事件后，苹果对待隐私保护问题的立场被推到了全美舆论的风口浪尖。这次对峙几乎把苹果的前程毁于一旦，它成了库克在职业生涯中经历的最大的挑战。

艰难的对抗

2016年，蒂姆·库克与执法者对抗，他胜利了。

2016年2月16日星期二下午的晚些时候，库克和几名高管聚集在苹果旧总部无限环路1号的董事会办公室里。苹果刚刚收到美国一位地方法官签发的传令，该传令要求苹果开发一个特殊软件，以协助FBI注解锁赛义德·法鲁克（Syed Farook）使用过的iPhone。赛义德·法鲁克是2015年12月造成14人死亡的圣贝纳迪诺枪击事件中的犯罪嫌疑人之一。

iPhone被4位数的密码锁定，FBI无法将其破解。他们希望苹果创建一个特殊的iOS版本，能允许人在找到正确密码之前，不限制次数地输入密码。同时，这款新的iOS可以外挂到iPhone上，确保里面的数据完好无损。

但苹果拒绝了。注库克及其团队确信新的iOS解锁版本极其危险。该版本有可能被滥用、泄露或被盗，一旦付诸实施，就永远没有挽回的余地。数亿的苹果用户将因此面临潜在的安全风险。

在董事会办公室，库克及其团队逐字逐句地察看了传令。他们需要决定苹果在合法前提下应当做出何种姿态，并考虑需要多长时间做出回应。这是一次时间紧、风险高的会议。尽管几周以来，从库克到苹果首席律师布鲁斯·塞维尔，以及苹果的其他相关负责人，一直都在跟执法部门积极地沟通此次案件，但是，苹果收到传令仍旧事发突然，没有收到任何提前的警告。注

这一传令“并不是简单的刑事案件援助请求”，注塞维尔解释道。“这是一

份长达42页的政府请求，从对圣贝纳迪诺枪击案恐怖场景冗长的描述开始。然后是这份……带有偏见的冗长的陈述，苹果对那些被描述为非常合理的请求说了‘不’。这种做法在法律上被称为‘口头申诉’。这份文件意味着，苹果从最开始就被放在了一个跟公众对立的位置上。”

该团队得出结论，这次的法庭命令是一场公关行动——利用公众的压力迫使苹果遵守FBI的要求，而且这会让苹果身陷麻烦之中。苹果是“有极大影响力的消费者品牌，你很难想象这样的品牌居然要和FBI对抗，并强硬地拒绝提供处理这次恐怖袭击所需要的东西。”注塞维尔说。

苹果知道必须立即做出回应。传令将会主导第二天的新闻，所以苹果必须有所回应。“蒂姆知道这对他来说是一个重大的决定。”塞维尔说。这是一个重要的时刻，这是一个“关乎公司前途的决定”。库克和团队整夜工作，连续工作16个小时来起草回应。库克已经明确了自己的立场，那就是苹果会拒绝，但他必须对一切了如指掌：苹果的法律立场是什么？苹果的法定义务是什么？正确的回应方式是什么？听起来应该是什么样的？读起来应该是什么样的？正确的口气是什么样的？

库克非常关注公众的反应，并知道他的行动后果之一可能是苹果会被指控为支持恐怖分子。哪有公司不帮助FBI进行恐怖主义调查的？从公关的角度来看，苹果一直是隐私倡导者和自由主义推动者。但谁也料想不到，这一回，苹果竟因此站在了恐怖分子的一边。这是一个全新的领域，库克必须要知道如何才能处理好。他必须向世界证明，他是在保护用户隐私而不是支持恐怖主义。

早上4:30正好是东海岸的早间新闻时间，库克发布了一封致苹果用户的公开信，解释为什么苹果要反对这一“危害用户安全”的裁定。注他提到了政府如果拥有过多权力会产生的危险。“政府的这一要求会造成令人不寒而栗的后患，”他写道，“如果政府能使用传令轻易地解锁你的iPhone，它就有能力进入任何人的设备来获取他们的数据。”

“苹果一直积极地配合FBI解锁这部iPhone，并提供相应的数据，也让工程师就位。”库克解释说。“但现在美国政府向我们要求的东西是我们根本没有的，并且我们认为去开发iPhone的‘后门’未免过于危险。”他继续说道，“如果未来落入坏人手中，这款现在还不存在的软件将有可能解锁任何人的iPhone。”后果可能是灾难性的，会让用户无力阻止任何讨厌的隐私侵犯。“FBI可能会使用不同的词语来描述这个工具，但请不要误解：构建一个能够绕过安全保护的iOS版本无疑就是创建一个‘后门’。虽然政府可能会争辩说它仅限于这种情况使用，但事实上，这样的控制是根本无法保证的。”

随后，库克指控政府试图强迫苹果“非法入侵苹果的用户，并且破坏苹果几十年来在保护用户安全方面取得的进步，无论是抵御复杂的黑客还是网络犯罪分子”。这仅仅只是一个开始。政府接下来可能会要求苹果开发监控软件，来拦截消息、访问健康记录或财务数据，以及跟踪用户位置。库克必须把握好底线。他相信FBI的动机是好的，但他有责任保护苹果用户的安全。“我们找不到一个先例，没有哪一家美国公司会在被逼无奈之下让用户面临更大的风险。”他写道。尽管拒绝美国政府的命令很难，而且他知道自己会面临强烈的反对意见，但他必须有自己的立场。

旷日持久的争论

地方法官的传令一下子把苹果摊到了聚光灯下，苹果与美国当局就加密问题进行了的一场旷日持久的争论。自2014年年底，苹果首次推出其加密系统iOS 8以来一年多的时间里，政府与苹果对此一直意见不合。

iOS 8增加了比以往的智能手机都强大的加密功能，它用用户密码加密了所有用户的数据：通话记录、短信、照片、联系人等。其加密功能强大到连苹果也无法破解。早期设备的安全性要弱得多，有各种可以侵入的方法。但现在，即使执法部门有有效的授权令，苹果也无法访问运行iOS 8的锁定设备。“我们与竞争对手不同，苹果无法绕过你的密码，因此无法访问这些数据。”注苹果在其网站上写道，“因此让我们响应政府，从运行iOS 8的设备中提取数据的要求，在技术上是不可行的。”

这一更新接二连三地阻碍了执法者的调查工作。就在库克就“圣贝纳迪诺事件”发表公开信的两天后，当局在纽约召开新闻发布会，表示在他们调查的案件中，有175部iPhone被锁定，阻碍了他们做进一步的调查。一年多以来，美国最高级别的执法部门一直在向苹果施加压力，期望得到解决方案。“当FBI在圣贝纳迪诺提起诉讼时，很多人认为这件事只是个开端。”注塞维尔说，“但是事实上，这件事是‘草蛇灰线，伏脉千里’的结果。在FBI局长詹姆斯·科米注（James Comey）的决定落实到诉状上之前，他们已经有了大量的行动。”

塞维尔解释说，他自己、库克和苹果法律团队的其他成员一直与美国FBI、法务部及华盛顿和库比蒂诺的司法部部长保持定期会面。库克、塞维尔和苹果的其他成员不仅与詹姆斯·科米会面，还与美国司法部总检察长埃里克·霍尔德（Eric Holder）、司法部部长洛蕾塔·林奇（Loretta Lynch）、FBI局长鲍伯·米勒（Bob Mueller，科米的前任）和司法部副部长萨利·耶茨（Sally Yates）会面。注

2014年年底，库克和塞维尔会见了当时的司法部副部长埃里克·霍尔德和吉姆·科尔（Jim Cole），副部长和FBI探员说，他们对于“能够大规模地接入人们的手机”非常感兴趣。这是发生在“圣贝纳迪诺袭击案”很久之前的事情，苹果从最开始就明确表态，决不授权FBI侵入苹果用户的手机。库克和塞维尔告诉霍尔德和科尔，他们“认为向一家首要关注保护用户安全的公司提出这样的要求并不恰当”。库克和塞维尔与林奇和耶茨也进行过类似的谈话。

塞维尔说，很显然，在整个讨论的过程中，有一些执法官员不太关注整个社会层面的问题。而有些人虽然在理智上同情苹果的立场，但作为法律官员，他们为了继续处理案件，坚持要求能侵入手机以获得信息。塞维尔说，库克坚守住了立场，即安全和保护隐私是基石。库克十分坚定地认为，任何绕过安全保护的尝试都是极度危险的。一旦创建了“后门”，用户信息就会很容易被泄露、盗用或滥用。

但是，当“圣贝纳迪诺事件”出现时，执法部门将此视作一个迫使苹果就范的机会。“FBI认为苹果这次是四面楚歌。”塞维尔如此说，“我们目睹了这一悲惨的枪击案，我们手里有这部iPhone，罪犯已经死了，这个时候需要苹果采取行动。美国FBI就在此刻决定发起诉讼（要求苹果创建‘后门’的传令）。”

火焰风暴

果不其然，正如库克及其团队预测的那样，法官的传令在媒体上引发了一场火焰风暴。这一事件成了整周内最重要的新闻，并在接下来的两个月内一直是头条新闻。苹果的回应引起了执法部门、政治家和权威人士的强烈谴责，比如加州民主党参议员、美国参议院情报委员会（Senate Intelligence Committee）的负责人黛安·范斯坦（Dianne Feinstein），她呼吁苹果应在打击“家乡的恐怖袭击”中提供帮助，并威胁要通过立法将加密行为判定为犯罪。

在曼哈顿的一次新闻发布会上，纽约市警察局局长威廉·布拉顿也批评了苹果的政策。在另外一起案件中，两名警官被枪杀，调查中同样涉及一部手机。威廉·布拉顿拿着这部手机，对到场的记者说：“尽管法院下达了命令，我们还是无法使用这部iPhone。我的两名警官被枪击，阻碍案件被继续调查的是我们无法获取这部设备里的信息。”

几天后，时任总统候选人的唐纳德·特朗普在南卡罗来纳州波利斯岛（Pawleys Island）的一次竞选集会上呼吁抵制苹果。特朗普甚至指责

库克有政治动机："蒂姆·库克希望做大量工作，可能是为了展示他有多开明。"特朗普在保守派观众面前大肆表演，试图让库克看起来像一个自由派的坏人，并用恐吓的策略使苹果看起来像是站在了恐怖分子的一边。特朗普在推特上进一步攻击苹果，再次呼吁抵制苹果，以迫使苹果将信息交给FBI。

随着众多政治人物和官员反对苹果，美国公众也加入反对苹果的阵营。皮尤的一项调查发现，51%的人认为苹果应该解锁iPhone来帮助FBI，只有38%的人支持库克的立场。但几天后，路透社与益普索的另一项民意调查得出了不同的结论。根据这项调查，46%的人同意苹果的立场，35%的人不同意，20%的人表示中立。这种差异是由于描述问题的措辞不同：皮尤调查问题提供的有关苹果立场的信息较少，似乎偏向于FBI。一项对社交媒体中使用的表情符号的分析，得出了类似的结论：人们对此事莫衷一是。通过分析人们推文中的正面和负面表情（笑脸、皱眉、拍手、大拇指竖起和大拇指向下），一家名为"说服与改变"（Convince & Convert）的营销公司发现，支持苹果和支持FBI的人数相当。虽然这种调查方法不太科学，但显而易见的是，公众对此事意见不一。这种事情从未出现过，许多人听到此事都蒙了。

不过这并不完全是坏事。库克的立场似乎也对公众舆论产生了一些影响。特朗普的推文下面有数百条评论为苹果的行为辩护。特朗普的推文一般都是表达反对的观点，但此次收到的大多数评论都是支持苹果的。一条评论说道："抵制苹果产品的做法非常荒唐可笑。如果手机可以被侵入，那我们就都没有隐私了。政府根本不可信！"

一些知名人士也对库克和苹果表示支持，包括脸书的CEO马克·扎克伯格、谷歌CEO桑达尔·皮查伊、推特的CEO杰克·多西，以及揭发国安局的"棱镜门"的主角爱德华·斯诺登。《纽约时报》的编辑部也支持苹果，他们在一篇题为"为什么苹果有权挑战协助FBI调查的命令"的社论中写道："这条法律，目的是想让执法工作更容易，但这么做很有可能会大大削弱公民个人、企业和政府本身的安全性。"显然，库克及其团队深以为然，并做好了战斗到底的准备。

在随后的两个月里，无限环路的管理楼层变成了一间全天候的作战情报室，工作人员不停地在发布信息，回应记者的提问。一名公关代表说，有时一天要发送数则最新报道，邮件要抄送给700名记者。这与苹果以往采用的公关策略截然不同，他们以前只是偶尔发布新闻稿，常常不

理会记者的电话和邮件。

库克还认为，在公司受到攻击时，他必须“凝聚军队”，提升士气。在一封题为“感谢你的支持”的给苹果员工的电子邮件中，他写道：“这个案子不仅关乎一部手机或某次调查。”[注]他继续说：“而是威胁了数亿守法者的数据安全，并开了一个会威胁所有公民自由的先例。”这封邮件发挥了作用。苹果的员工相信自己的领导做出了正确的决定，这不仅是为了苹果员工，更是为了广大群众。

库克非常关注人们在这场媒体风暴中如何看待苹果。他借此机会极力教育大众关于个人安全、隐私和加密的认知。“我认为很多记者看到了苹果新的状态和新的面貌，”[注]一位要求匿名的公关人士说，“蒂姆决定这样做，这与我们过去所做的非常不同。我们有时会每天给记者发3次电子邮件，让他们了解最新情况。”

而在苹果之外，库克进行了一次魅力攻势。在发表信件的8天后，他接受了美国广播公司黄金时段的采访。库克坐在无限环路的办公室里，真诚地表达了苹果的立场。《华盛顿邮报》称这是库克作为苹果CEO接受的“最重要的（采访）”。[注]该报写道：“库克回答问题的时候，表达了自己最原始的，甚至比以往更坚定的信念。他言语犀利地称，该请求是‘软件里的癌细胞’，并谈到‘最基本’的公民自由。他说他已经准备好战斗到底，哪怕一路到美国最高法院。”很明显，这位苹果领导人即使面对艰难现状，也不会放弃自己的信仰。

采访进行得很顺利，苹果总部作战情报中心的工作人员认为这次采访是一个重要的转折点。他们认为库克做得很好，他不仅阐明了苹果的观点，而且向世界证明了他是一位富有同情心的道德领袖，用户可以信任他来保护自己的隐私。“这不是一个贪得无厌的公司高管，不是那种满脑子想的就是大捞一笔钱的人。”[注]塞维尔说，“库克是你可以信任的人，是言出必行的人。他做事从不出于恶意或是叵测居心，而是永远追求公正。他是公司出色的管家，并且他所说的和所做的都是他自己相信的。”多年来，苹果的员工已经非常了解蒂姆·库克的价值观了，但公众还是第一次了解。这对苹果来说是一个胜利，因为大部分民众最初并不赞成苹果不帮助FBI获取iPhone信息的决定。

苹果在2月底又赢得了另外一场胜利。当时纽约的一家法院拒绝了FBI要求苹果打开一名毒贩手机的请求。詹姆斯·奥伦斯坦（James Orenstein）法官同意苹果的立场，即不能使用《所有令状法案》命令苹果解密其产品。“政府的立场带来的影响是深远的，无论是今天它允许的事情，还是

1789年国会所做的事情（颁布《美国联邦宪法》）。”他说道。

尽管这起案件的裁决对圣贝纳迪诺的法庭没有约束力，但塞维尔说，它给了苹果应对媒体急需的弹药。“对我们来说，这非常重要。”他说，“它使我们能够回到新闻媒体和那些曾经诋毁我们的人面前，说：‘这不是关于苹果的商业精神。这不是说苹果是一个坏的参与者。这是原则性立场。唯一一位参与这类事件的国家级法官跟我们的看法一致。’”库克和塞维尔相信，有了奥伦斯坦法官的支持，其他人很快也会支持他们。

“美国无绝对隐私”

随着这场斗争的激烈进行，隐私权倡导者得到的支持越来越多，但公众对于此事的看法仍然存在很大分歧。美国广播公司于2016年3月对1200名美国人进行的一项调查发现，47%的受访者认为苹果不应与FBI合作，而42%的人认为二者应该合作。44%的受访者表示，他们担心如果苹果满足其要求，政府会从此更加过火，侵犯公民的隐私。

联合国表达了对苹果的支持，特别报告员戴维·凯伊（David Kaye）认为，加密“是数字时代行使意见和表达自由的基础”。凯伊说，FBI的“命令牵涉到了未知但可能是数量庞大的依靠安全通信的人，包括他们的安全和言论自由。但是FBI继续运作其公关攻势，当时的局长詹姆斯·科米在3月的波士顿大学网络安全会议上告诉与会者：“在美国，不存在司法管辖范围之外的地方，没有绝对隐私这回事。”

对于苹果最不利的时刻，是司法部部长洛蕾塔·林奇在旧金山RSA安全大会上发表主题演讲批评苹果时。林奇指责苹果违犯法律，对抗法院。她的评论得到了广泛的报道，并成为晚间新闻的专题节目。塞维尔说：“没有什么比这更离谱了。司法部部长在电视上说‘苹果违反了法院的命令，属于非法行为’，这么说具有煽动性。很多媒体都鹦鹉学舌，引用了司法部部长的说法：苹果违抗法院命令。但事实上根本没有法院命令。”法官传令，要求苹果在案件中提供帮助，但它并没有强迫苹果这样做，这一区别被许多批评者忽略或无视了。苹果没有违犯任何法律，即便来自政府的压力很大，苹果也决心为用户隐私而战。

真正需要解决的问题

3月28日，在法官对苹果提起诉讼的6周后，塞维尔和苹果法律小组飞往圣贝纳迪诺，在法官面前就这一案件进行辩论。库克计划第二天飞去做证。

注

但那天晚上，FBI做出退步，要求法院无限期中止对苹果的诉讼。FBI称，已经成功地访问了手机上存储的数据，但没解释是怎么做到的。注后来有消息称，在以色列电话取证公司Celebrite的帮助下，FBI获得了法鲁克iPhone的访问权。注在5月的参议院司法听证会上，参议员黛安·范斯坦透露，FBI为此花了90万美元。注官员们此前承认，FBI没有找到任何新的信息，也没有找到与恐怖组织ISIS或其他同伙有联系的证据。注塞维尔解释说，FBI不得不放弃与苹果的斗争，因为它的全部立场是，没有苹果的帮助，他们就无法访问iPhone。当事实证明他们可以使用电话时，这个案子就站不住脚了。

隐私权倡导者庆祝了此案的结束和苹果的不战而胜。“FBI的可信度跌倒了谷底，”“为未来而战”注的竞选主管埃文·格里尔（Evan Greer）说，“他们一而再再而三地向法庭和公众撒谎，开了一个危险的先例，这将让我们所有人都感觉更不安全。幸运的是，互联网用户迅速行动，向公众宣传‘后门’的危险，一起迫使政府放弃这种做法。”注

但库克本人对此案没有开庭而感到失望。尽管苹果已经“赢了”，而且不会被迫创建“后门”，但这没有真正解决任何问题。“蒂姆有点儿失望，因为我们没有得到解决方案。”注塞维尔说，“他觉得我们在法庭上对这些理论进行检验才是最公平的。尽管最后的结局对我们来说不是一个坏结果，但他更愿意着手去打这个官司。”这个问题至今悬而未决，任何时候都有可能被重新提起。在特朗普政府的领导下，这种概率很大。这只是关于隐私和安全的又一次小冲突，随着技术的发展，很有可能在未来再次爆发冲突。

大力推动用户隐私保护

2018年4月，苹果推出iOS 11.3系统，继续加强隐私保护。其中增加了一个图标，该图标在苹果收集用户个人数据时会显示。“你不会在每个功能中都看到这个图标，苹果仅在必要时刻才会收集此信息，包含启动功能、保护我们的服务或个性化体验。”注苹果产品的系统升级为iOS 11.3后，苹果以通知的形式致用户时说，“苹果认为隐私是一项基本的人权。因此，苹果的每个产品都旨在最大限度地减少数据的收集和使用，尽可能使用终端内的程序处理需求，并让用户完全掌控自己的信息及信息的透明度。”

iOS 11.3的发布恰逢脸书隐私泄漏事件闹得沸沸扬扬。此前，英国政治咨询公司剑桥分析公司（Cambridge Analytica）一直在收集脸书的用户数据，并有所策略地用其进行传播活动，试图在特朗普总统竞选期间影响选民意见。[注]脸书证实，多达8700万名用户的信息被剑桥分析公司通过“不恰当”的方式收集，脸书为没有采取更多的措施监控第三方开发商而道歉。[注]这次丑闻也让库克和脸书的CEO马克·扎克伯格有了分歧，他们对如何处理用户数据显然有不同的看法。

同年3月下旬，库克在北京举行的中国发展论坛上说：“我认为现实非常严峻，有必要精心制定一些法规。别人能知道你多年来一直在浏览什么网页，你的联系人都是谁，他们的联系人是谁，你喜欢和不喜欢的事情，以及你生活中的每一个细节。我认为，这种事情根本就不应该发生。”[注]当Recode的卡拉·斯威舍（Kara Swisher）问库克，假如他遭到扎克伯格被国会质询的窘境时会怎么做，库克只说了一句话：“这种情况不会在我这里出现。”[注]到目前为止，的确如此。苹果用户可以放心，苹果没有像脸书那样使用他们的数据，因为苹果有一位极度重视保护用户隐私的领导者。

---

1. 2015年，美国圣贝纳迪诺发生了重大枪击案，美国联邦调查局要求苹果帮助解锁罪犯的手机，遭到库克拒绝。——译者注

2. “Exclusive: Brian Williams Interviews Apple CEO,” NBC News, www.nbcnews.com/video/exclusive-brian-williams-interviews-apple-ceo-11421251878?v=railb&.

3. Brian X. Chen, “Smartphones Embracing ‘Kill Switches’ as Theft Defense,” New York Times, June 19, 2014, accessed September 14, 2018, https://bits.blogs.nytimes.com/2014/06/19/antitheft-technology-led-to-a-dip-in-iphone-thefts-some-citiespolice-say/.

4. 透明度报告（transparency report）是一家公司定期发布的一种声明，主要用于披露各种与用户数据、记录或内容相关的请求的统计。——译者注

5. Apple Inc., Report on Government Information Requests, November 5, 2013, www.apple.com/legal/privacy/transparency/requests-20131105-en.pdf.

6. Chris Smith, “This Might Be Apple CEO Tim Cook’s Most Important Message Yet,” BGR, September 18, 2014, accessed September 14, 2018,

https://bgr.com/2014/09/18/tim-cook-on-apple-privacy-2/.

7. HomeKit苹果于2014年发布的智能家居平台。——编者注

8. iMessage是苹果于2011年推出的即时通信软件。——编者注

9. Cookie是储存在用户本地终端上的数据。——编者注

10. Farhad Manjoo, “What Apple’s Tim Cook Overlooked in His Defense of Privacy,”New York Times, December 21, 2017, accessed September 14, 2018, www.nytimes. com/2015/06/11/technology/what-apples-tim-cook-overlooked-in-his-defense-ofprivacy.html.

11. Matthew Panzarino, “Apple’s Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption,Privacy,” TechCrunch, June 2, 2015, accessed September 14, 2018, https://techcrunch.com/2015/06/02/apples-tim-cook-delivers-blistering-speech-on-encryption-privacy/.

12. Panzarino, “Apple’s Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy.”

13. Panzarino, “Apple’s Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy.”

14. 《第一修正案》是《美国宪法第一修正案》的简称。——编者注

15. “What’s Next for Apple?,” CBS News, December 20, 2015, accessed September 14,2018, www.cbsnews.com/news/60-minutes-apple-tim-cook-charlie-rose/.

16. 美国国家安全局（National Security Agency），后文简称“国安局”。——译者注

17. Jay Hathaway, “The NSA Has Nearly Complete Access to Apple’s iPhone,” Daily Dot, March 8, 2017, accessed September 14, 2018, www.dailydot.com/layer8/nsabackdoor-iphone-access-camera-mic-appelbaum/.

18. Matthew Panzarino, “Apple Says It Has Never Worked with NSA to Create iPhone Backdoors, Is Unaware of Alleged DROPOUTJEEP Snooping Program,”TechCrunch, December 31, 2013, accessed September 14, 2018, https://techcrunch.com/2013/12/31/apple-says-it-has-never-worked-with-nsa-to-create-iphonebackdoors-is-unaware-of-alleged-

dropoutjeep-snooping-program/.

19. Fred Raynal, “iMessage Privacy,” Quarkslab’s Blog, October 17, 2013, accessed September 14, 2018, https://blog.quarkslab.com/imessage-privacy.html.

20. John Paczkowski, “Apple: No, We Can’t Read Your iMessages (and We Don’t Want To, Either),” AllThingsD, October 18, 2013, accessed September 14, 2018, http://allthingsd.com/20131018/apple-no-we-cant-read-your-imessages.

21. Alex Heath, “Apple Exposes Governments’ Re quests for Customer Data, Pushes for Greater Transparency in New Report,” Cult of Mac, November 5, 2013, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/253020/apple-exposes-governments requests-for-customer-data-in-new-report/.

22. Kia Kokalitcheva, “Apple CEO Tim Cook Says No to NSA Accessing User Data,” Fortune, October 20, 2015, accessed September 14, 2018, http://fortune.com/2015/10/20/tim-cook-against-backdoor/.

23. Steve Kovach, “We Still Don’t Have Assurance from Apple That iCloud Is Safe,”Business Insider, September 2, 2014, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/apple-statement-on-icloud-hack-2014-9.

24. Serenity Caldwell, “This Is Tim: Cook Talks to Charlie Rose About Apple Watch,Samsung, and the Future,” Macworld, September 16, 2014, accessed September 14,2018, www.macworld.com/article/2684302/this-is-tim-cook-talks-to-charlie-roseabout-apple-watch-samsung-and-the-future.html?page＝2.

25. 4chan 是于2003年推出的一个美国贴图讨论版网站，该网站仿双叶频道风格，以ACG（动画、漫画、游戏）相关讨论为主题。——译者注

26. Daisuke Wakabayashi, “Tim Cook Says Apple to Add Security Alerts for iCloud Users,” Wall Street Journal, September 5, 2014, accessed September 14, 2018,www.wsj.com/articles/tim-cook-says-apple-to-add-security-alerts-for-icloudusers-1409880977.

27. Eric Slivka, “Apple Now Sending Alert Emails When iCloud Accounts

Accessed via Web," MacRumors, September 8, 2014, accessed Sep tember 14, 2018, www.macrumors.com/2014/09/08/icloud-alert-emails-web/.

28. FBI即美国联邦调查局。其前身是调查局，是美国司法部的主要执法机构、情报机构及调查单位，也是美国联邦政府最大的反间谍机构。——译者注

29. Amanda Holpuch, "Tim Cook Says Apple's Refusal to Un lock iPhone for FBI Is a'Civil Liberties' Issue," Guardian, February 22, 2016, accessed September 14, 2018,www.theguardian.com/technology/2016/feb/22/tim-cook-apple-refusal-unlockiphone-fbi-civil-liberties.

30. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

31. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

32. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

33. "A Message to Our Customers," Apple, February 16, 2016, accessed September 14,2018, https://www.apple.com/customer-letter/.

34. "Privacy," Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/privacy/governmentinformation-requests/.

35. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

36. 詹姆斯·科米，美国FBI第七任局长，由贝拉克·奥巴马提名，自2013年9月4日起就任，2017年5月9日被总统唐纳德·特朗普终止职务。——译者注

37. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

38. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

39. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

40. Sam Thielman and Danny Yadron, "Crunch Time for Apple as It Prepares for Faceoff with FBI," Guardian, February 27, 2016, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2016/feb/27/apple-fbi-congressional-hearing-iphoneencryption.

41. "Apple's Line in the Sand Was Over a Year in the Making," New York Times, www.nytimes.com/2016/02/19/technology/a-yearlong-road-to-a-standoff-with-the-fbi.html.

42. "Donald Trump Boycott Apple If They Don't Help FBI," YouTube,

February 20,2016, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch? v=x G7aus4ldxA.

43. 皮尤研究中心（Pew Research Center）是美国的一家独立性民调机构，总部设于华盛顿特区。——译者注

44. Shiva Maniam, “More Support for Justice Department Than for Apple in Dispute over Unlocking iPhone,” Pew Research Center for the People and the Press, February 22, 2016, accessed September 14, 2018, www.people-press.org/2016/02/22/moresupport-for-justice-department-than-apple-in-dispute-over-unlocking-iphone/.

45. Jim Finkle, “Solid Support for Apple in iPhone Encryption Fight: Poll,” Reuters,February 24, 2016, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/us-appleencryption-poll-idUSKCN0VX159.

46. Krishnadev Calamur, “Public Opinion Supports Apple over the FBI—or Does It?,” Atlantic, February 24, 2016, accessed September 14, 2018, www.theatlantic.com/national/archive/2016/02/apple-fbi-polls/470736/.

47. Gabrielle Hughes, “Social Media’s Response to Apple vs. the FBI,” Convince and Convert, accessed September 14, 2018, www.convinceandconvert.com/realtime-today/social-medias-response-to-apple-vs-the-fbi/.

48. Stephen Foley and Tim Bradshaw, “Gates Breaks Ranks over FBI Apple Request,”Financial Times, February 23, 2016, accessed Sep tember 14, 2018, www.ft.com/content/3559f46e-d9c5-11e5-98fd-06d75973fe09.

49. “Why Apple Is Right to Challenge an Order to Help the F.B.I.,” New York Times,February 19, 2016, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2016/02/19/opinion/why-is-right-challenge-an-order-to-help-the-fbi.html.

50. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

51. Author interview with Apple PR staffer, who asked to remain anonymous, March 2018.

52. “Tim Cook Says Apple’s Refusal to Unlock iPhone for FBI Is a ‘Civil Liberties’Issue,” Guardian, www.theguardian.com/technology/2016/

feb/22/tim-cook-applerefusal-unlock-iphone-fbi-civil-liberties.

53. Author interview with Apple PR staffer, who asked to remain anonymous, March 2018.

54. Jena McGregor, "Tim Cook's Interview About Apple's Fight with the FBI May Be the Most Important of His Career," Washington Post, February 26, 2016, accessed September 14, 2018, www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/02/26/tim-cooks-interview-about-apples-fight-with-the-fbi-may-be-the-most-important-ofhis-career/.

55. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

56. Spencer Ackerman, Sam Thielman, and Danny Yadron, "Apple Case: Judge Rejects FBI Request for Access to Drug Dealer's iPhone," Guardian, February 29, 2016,accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2016/feb/29/applefbi-case-drug-dealer-iphone-jun-feng-san-bernardino.

57. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

58. Devlin Barrett, "Americans Divided over Apple's Phone Privacy Fight, WSJ/NBC Poll Shows," Wall Street Journal, March 9, 2016, accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/americans-divided-over-apples-phone-privacy-fight-wsj-nbc-pollshows-1457499601.

59. Buster Hein, "U.N. Backs Apple, Calls Encryption Fundamental to Freedom," Cult of Mac, March 3, 2016, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/415765/u-n-backs-apple-calls-encryption-fundamental-to-the-exercise-of-freedom/.

60. Eugene Scott, "Comey: 'There Is No Such Thing as Absolute Privacy in America,'" CNN, March 9, 2017, accessed September 14, 2018, www.cnn.com/2017/03/08/politics/james-comey-privacy-cybersecurity/index.html.

61. SecureWorld News Team, "U.S. Attorney General Lo retta Lynch Has Strong Words for Apple at RSA 2016," Cybersecurity Conferences & News, March 9, 2016, accessed September 14, 2018, www.secureworldexpo.com/industry-news/rsa-2016-us-attorneygeneral-

loretta-e-lynch-has-strong-words-apple-0.

62. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

63. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

64. Matt Zapotosky, “FBI Has Accessed San Bernardino Shooter’s Phone Without Apple’s Help,” Washington Post, March 28, 2016, accessed September 14, 2018,www.washingtonpost.com/world/national-security/fbi-has-accessed-san-bernardinoshooters-phone-without-apples-help/2016/03/28/e593a0e2-f52b-11 e5-9804537defcc3cf6_story.html?utm_term＝.7b37b9cb0d2e.

65. Ellen Nakashima, “FBI Paid Professional Hackers One-Time Fee to Crack San Bernardino iPhone,” Washington Post, April 12, 2016, accessed September 14, 2018,www.washingtonpost.com/world/national-fbi-paid-professional-hackers-one-timefee-to-crack-san-iphone/2016/04/12/5397814a-00de-11e6-9d36-33d198ea26c5_story.html?utm_term＝.f8234cc590a4.

66. “Senator Reveals That the FBI Paid $900,000 to Hack into San Bernardino Killer’s iPhone,” CNBC, May 8, 2017, accessed September 14, 2018, www.cnbc.com/2017/05/05/dianne-feinstein-reveals-fbi-paid-900000-to-hack-into-killersiphone.html.

67. Luke Dormehl, “FBI Found No New Informa tion on San Bernardino Shooter’s iPhone,” Cult of Mac, April 20, 2016, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/424064/fbi-found-no-new-information-on-san-bernardino-shooters-iphone/.

68. “为未来而战”（Fight for the Future），一个提倡网络隐私的活动团体。——编者注

69. “FBI Backs Down After Public Outcry, Opens San Bernardino iPhone Without Apple’s Help After Repeatedly Claiming That Was Im possible,” Fight for the Future, March 28, 2016, accessed September 14, 2018, www.fightforthefuture.org/news/2016-03-28fbi-backs-down-after-public-outcry-opens-san/.

70. Author interview with Bruce Sewell, March 2018.

71. William Mansell, “Apple Adds New Animoji, Battery Improve ments

with Latest iOS 11 Update," Newsweek, March 30, 2018, accessed September 14, 2018, www.newsweek.com/ios-113-update-whats-new-animoji-battery-issues-privacy-ios-11features-867630.

72. Scott Detrow, "What Did Cambridge Analytica Do During the 2016 Election?," NPR, March 20, 2018, accessed September 14, 2018, www.npr.org/2018/03/20/595338116/what-did-cambridge-analytica-do-during-the-2016-election.

73. Anthony Cuthbertson, "How to Find Out If Your Face book Data Has Been Compromised," Independent, April 9, 2018, accessed Septem ber 14, 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/facebook-cambridge-analyticausers-personal-data-how-to-find-out-information-shared-a8295836.html.

74. "Apple's Tim Cook Calls for More Regulations on Data Privacy," Bloomberg,March 24, 2018, accessed September 14, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-24/apple-s-tim-cook-calls-for-more-regulations-on-data-privacy.

75. Peter Kafka, "Tim Cook Says Facebook Should Have Regulated Itself, but It's Too Late for That Now," Recode, March 28, 2018, ac cessed September 14, 2018, www.recode.net/2018/3/28/17172212/apple-facebook-revolution-interview-privacy-datamark-zuckerberg.

10　公平文化与多元化策略

在担任苹果CEO 3年后，库克在这一岗位上逐渐泰然自若。他在公共场合更加放松，采访也能应付自如，笑话信手拈来，他在去的每个地方都能开心地自拍。他的同事格雷格·乔斯维亚克说，库克无论到哪里，都非常受人追捧，即便是著名的运动员和电影明星见到他，也想与他合影。“在名人圈，蒂姆似乎也是名人中的名人，但是他并没有什么名人的架子。”乔斯维亚克说，“他就是由内而外地流露出平易近人的品质，他从来不会像名人一样高高在上。他的一言一行都是做他自己。”

在公众视野之外，库克的6个核心价值观深刻地改变着苹果的文化。从前的苹果从没有像现在这样，致力于推动多元化、平等、教育和无障碍使用。2014年对于担任CEO的库克来说是重大的一年，由于另外一个特殊的原因，这一年将成为历史上浓墨重彩的一笔。

10月30日，在彭博新闻社撰写的题为《蒂姆·库克发声》的文章里，库克袒露心声，首次公开透露自己是同性恋。之前有过关于他性取向的一些流言，库克自己也谈到，苹果的“许多”同事都知道他是同性恋。但这是他第一次向全世界公开这一点。“虽然我从未否认我的性取向，但截至目前，我也没有公开承认过。”他写道，“现在我明确地说：我很自豪我是同性恋，我认为身为同性恋是上帝赐予我最好的礼物之一。”作为第一名公开性取向的《财富》世界500强企业CEO，库克继续写道：“它给我提供了一个视角，让我能够深入洞察这一群体的其他人每天都在应对怎样的挑战。”

库克解释道，身为同性恋，让他变得更有同理心，更有勇气做自己，走自己的路，超越逆境和固执己见。“它还赋予我一身犹如铜墙铁壁般的‘犀牛皮’——当你是苹果公司CEO的时候，这层‘犀牛皮’随时都能派上用场。”他谈到了世界发生的沧海桑田的变化，那不再是他童年时候的模样，美国正向婚姻平等的方向发展，勇敢公开性取向的公众人物已经让国家的文化变得“更加宽容”。他说他不认为自己是一名活动家，但他意识到自己因其他人做出的牺牲而受益良多。“如果听说苹果公司CEO是一名同性恋者，一些人就能更加坦然地接受自己的同性恋身份，或者一些饱受孤独之苦的同性恋者就能得到一丝慰藉，或者这一点能激励人们坚持他们的平等观念，”他说道，“那么这是值得我用公开自己的隐私来交换的。”

库克后来在哥伦比亚广播公司的《深夜秀》（*The Late Show*）里谈道，他决定这么做是因为他意识到公开自己的性取向可以帮助美国的同性恋青

年。“这些孩子在学校受到欺凌、歧视，甚至被自己的父母抛弃。我得做点儿什么。”他说，“我非常重视我的隐私，（但）我当时觉得我过于在乎这一点了，而忽略了我能为他人做的事情。所以，我想公开自己的真实情况。”

库克领导了8000名苹果员工在第43届旧金山“同志骄傲大游行”中高调现身，他于4个月后披露同性恋身份的决定，在果粉和科技界引起了不小的轰动，但当中几乎都是支持的声音。“同为南方家庭养育长大的儿子和疯狂的体育迷，我向你脱帽致敬。”美国前总统比尔·克林顿（Bill Clinton）在推特中写道。亿万富翁企业家理查德·布兰森（Richard Branson）也说道：“苹果CEO蒂姆·库克公开性取向时的话语鼓舞人心，他是为平等而奋斗的人。”高盛（Goldman Sachs）董事长兼CEO劳埃德·布兰克费恩（Lloyd Blankfein）表示：“他是一位居《财富》榜首的公司的CEO。不同的人就会带来不同的结果，而这一次是蒂姆·库克和苹果，所以这引起了不小的轰动。”华特迪士尼公司CEO鲍勃·艾格（Bob Iger）说：“蒂姆牺牲了自己的隐私，告诉年轻的一代要意识到自己的重要性，无论自己是什么身份。”《赫芬顿邮报》称库克“刚刚以史蒂夫·乔布斯永远无法做到的方式改变了美国”。在过去，从来没有任何一位《财富》世界500强的CEO公开这样的身份，人们本以为库克宣布身份后会遭到抵制和排斥，但事实上并没有。库克的撰文也没有让人大吃一惊。

苹果负责环境、政策和社会活动的副总裁丽莎·杰克逊在文章发表的前一晚收到了库克的邮件，库克希望她能先读一遍。“我当时感觉自己看到了迄今为止见过的关于奉献、勇气、胆量和领导力的最佳典范，”丽莎很感动地说，“你知道这对很多人来说意味着什么吗？这对很多孩子来说意味着什么吗？对于青少年、学生和那些觉得没有人在乎自己的人来说，蒂姆像一个战士一样与他们站在一起，这绝对是件好事。”

庆祝这则消息的所有推特、脸书状态或专栏后面都有轻松搞笑的回应，这些回应的数目是所发状态的两倍多。“如果蒂姆·库克爆料说自己使用Windows系统，那就更有趣了。”一位推特用户说。而三星俏皮的回复简直是“幽默担当”。“三星刚刚宣布他们的下一任CEO将会是同性恋！”戴维·沃尔夫（David Wolf）开玩笑地说。“我们的同性恋CEO会比蒂姆·库克多25%的‘基情’。”三星的公关团队说道。

华尔街并没有被库克的文章困扰，苹果的股票在开市前的交易情况同往常几乎完全一样。在库克爆出消息后，其股价在正式开盘后下跌了不到

1%。“换句话说，这家世界上最有价值的公司的CEO公开宣布自己是同性恋者，华尔街对于此事并不在意。”赛思·菲格玛（Seth Fiegerman）在互联网新闻博客Mashable上写道。苹果的分析师吉恩·芒斯特（Gene Munster）称这一消息为“过度宣传的事件，因为蒂姆已经证明了他是一位优秀的CEO”。在与美国杰弗里证券公司（Piper Jaffray）的知名分析师道格·克林顿（Doug Clinton）共同执笔在CNBC（消费者新闻与商业频道）发表的一篇文章中，芒斯特继续说道：“让华尔街分析师去考虑这样一个私人话题，让我们不那么关注苹果的股票份额而关注这一公告，这似乎有些奇怪。但是库克决定公开自己同性恋的身份有可能会影响股票，很多人也在怀疑这是否会发生。我们很高兴地看到股价大致没有变，这证明投资者们相信，库克即便公开这一消息，其实力依旧稳健。”

我们并不了解库克的感情生活。他从来没有被狗仔队拍到与伴侣在一起的照片，关于他私生活的谣言也很少。曾有人说他与硅谷的一位风险投资人有亲密关系，但这一谣传随着这位投资人的Instagram推送（现在该推送已经被设为私密可见）便不攻自破了。这位投资人与其男性伴侣有大量在一起的照片，但他的伴侣不是蒂姆·库克。库克似乎在帕洛阿尔托独自生活。如果他处于恋情中，那么保密其实非常艰难。甚至有人纳闷他是否去餐厅吃饭、参加聚会或是出去度假。虽然我在写本书的时候需要调查，但是我没有窥探他的个人生活。库克一直非常注重隐私，我愿意尊重他的选择。

在给彭博新闻社撰文一年后，由美国最大的LGBTQ民权组织“人权战线”主办的第19届年度全美晚宴上，库克被授予“能见度奖”。“蒂姆·库克是一位有远见的人，他在苹果的领导能力一直无可挑剔，”“人权战线”主席查德·格里芬（Chad Griffin）说道，“他勇敢而坦诚地说出了关于自己的真相，这不仅给全世界无数人带来了希望，更拯救了生命。透过库克的榜样和苹果对平等的责任，LGBTQ中的年轻人可以看到库克在职业上的巨大成就，并且知道没有什么能够阻止他们实现自己的梦想。年轻人因此可以志存高远，包括想成为世界上最大的公司的CEO。”查德·格里芬称赞库克使苹果成为“平等法案最早的重要支持者，以及他个人为LGBTQ群体的完全平等权利而发声，对“美国企业界及其他企业”产生了积极的影响。

“我很自豪能成为这个群体中的一员。”库克在“人权战线”的全美晚宴上讲话时对台下热烈的观众们说道，“大家都还记得，我写了一篇关于我私人生活的文章。我想为那些还没准备好行使自己的权利的人发声。这封信虽然是一封公开信，但我主要是写给那些仅仅因为身份而遭受朋友、社区或家人拒绝的人。”库克说，虽然从来没有人这么说过，但他写文章的确不是为了博取眼球。他讲道，尽管他本人非常注重隐私，但“有的时候你要

敢于发声，因为人们需要听到这样的声音：同性恋并不是一种限制”。他神采奕奕地说：“人们需要知道，同性恋的身份不会限制你的生活选择。人们也需要知道，你可以是同性恋、变性人，甚至其他任何你想成为的人。”

库克在获奖感言中提到，文章发表后，他收到了人们纷至沓来的回应，遍布世界各地的人分享了自己的痛苦，一些人希望能为亲人做得更多。一些人有了勇气首次公开自己的性取向。“我收到的最触动人心的话语，来自那些深爱自己的孩子的父母，他们不忍心看到自己的孩子为了得到别人的认同而痛苦挣扎。”他继续说道，“还有最鼓舞人心的信件，来自一些单纯地希望世界可以变得更好的人。”库克分享了一封来自俄勒冈的越南老兵的信。“蒂姆，我希望有一天，人们看到你这番宣言的反应，就是打个哈欠。”信里说道，“我们应该按照人们本来的样子接纳他们，因为他们是美国的公民，他们是善良的人们，他们丰富了我们的生活，并且他们十分努力。难道这不应该是美国该有的样子吗？”

库克同意这一点，但是他也认为，让所有美国公民享有平等的权利，依然任重道远。尽管美国社会发生了诸多变化，最高法院已经将同性婚姻合法化，像《威尔与格蕾丝》和《摩登家庭》这样的电视剧里有同性恋主角，但美国的环境仍有许多可以提升的空间。库克批评美国31个州依然没有出台保护同性恋和变性人免受歧视的法律，包括免于因此被解雇或驱逐。库克抨击那些把孩子送去康复中心求得“治疗”的父母，以及那些强力逼迫导致他人自杀的欺凌者。他还提到，LGBTQ群体并不是唯一遭受不平等的群体。“我对此事的观点非常简单，任何一种歧视都会让人们退步。”库克在说到这句话时，台下掌声雷动，“如我们所知，歧视不会自行消退，它不会偃旗息鼓。它必须被阻击、挑战和击溃，最终走投无路。这需要决心，也需要警觉。”在结尾的时候，库克谈到所有的支持者和像“人权战线”一样的活动分子，以及像苹果一样的国际大公司，都应该在追求平等上发挥作用。“我们正一起努力铺设一条通向正义的阳光之路。”

在“人权战线”全美晚宴上讲话的还有前副总统乔·拜登（Joe Biden）。这一次到场的任职于奥巴马政府的LGBTQ成员人数也创下了纪录，他们赞扬了库克公开自己“性取向”的决定。前总统拜登形容库克“让世界发生了翻天覆地的变化，他深知平等不仅是一种道德准则，更是美国经济实力和多元化的核心。库克给了那些优秀的LGBTQ青少年非常大的鼓励”。

苹果全球产品营销副总裁格雷格·乔斯维亚克表示，库克公开性取向是他管理苹果的转折点。注在苹果内部，员工们都认为他是一位杰出的领导者，只是世界上的其他人还不知道。库克公开性取向向世界展现了他坚持真我的领袖力。“全世界的人开始对库克保有敬意。”乔斯维亚克补充

说，“我认为从这个转折点开始，全世界便会慢慢意识到库克所做的一切。”

平等的力量

鉴于库克和苹果在2014年所取得的成就，库克被英国《金融时报》评为“年度人物”。“光是财政上的成功和令人眼花缭乱的新技术就足以让这位性格坚毅的CEO荣选为《金融时报》‘2014年度人物’，但库克先生对价值观的勇敢阐述使他更加出众。”该报记者蒂姆·布拉德肖（Tim Bradshaw）和理查德·沃特斯（Richard Waters）写道。

《金融时报》称赞库克沉着冷静地顶住了来自激进投资人和外界质疑的压力，他提倡多元化、可持续发展及供应链透明化，但最重要的是他首次公开自己性取向时的勇气。“让别人有机会一见自己十分私密的生活，并冒着苹果在部分宽容度较低市场的发展前景受到影响的风险。”该报纸在提到库克的个人撰文时说道，“在美国同性恋婚姻合法化进程摇摆不定的一年之后，在人们对影响美国文化的诸多硅谷公司（包括苹果）的男女员工比例不平衡的批评声中，库克站出来坚定地捍卫了权利的平等。”

库克也做出了其他贡献。他在全是白人男性的苹果高管团队中增加了3名女性，并在苹果董事会章程中增加承诺，在任命董事的时候寻找少数族裔候选人。“我认为史蒂夫是不可取代的，而且在某种程度上来说的确如此。”麻省理工学院斯隆管理学院的迈克尔·库苏马诺（Michael Cusumano）教授对英国《金融时报》坦言，“但在苹果内部，那种精神依然存在。苹果公司的管理文化不再具有那么大的对抗性。我们要将此归功于库克。”

公平文化对企业有利

库克的性取向显然影响了他对平等和多元化的看法。通常只有异类才能捍卫其他异类。库克创造了一种不那么具有对抗性的文化，而且那是一种更加推崇平等和多元化的公平文化。2013年11月，他担任苹果CEO后的首次撰文发表在《华尔街日报》上，标题为“职场平等对企业有利”，库克重申了自己致力于“为所有员工创造一个安全和受欢迎的工作场所，无论其种族、性别、国籍或性取向如何”。

“早在我开始担任苹果CEO之前，我就开始意识到一个重要的事实，”库克在文章开头提到，“当人们感觉自己被完全认可和接纳时，他们更愿意付出。”他敦促参议员支持《反就业歧视法》，禁止基于性取向或性别的就

业歧视行为。“只要法律对同性恋的职场权利保持沉默，我们实际上就是在默认这种歧视。”他总结道，“国会应该抓住机会，通过批准《反就业歧视法》来打击这种行为。”该法案于2013年11月下旬被参议院通过，在投票中以64票赞成、32票反对的结果得到了两党的支持。

多元化创新战略

工作场所多元化是库克的核心价值观之一，也是其创新战略的一部分。他认为，多元化的员工队伍不仅对于自身来说是一件好事，而且可以帮助苹果持续创新，在产品开发的过程中吸纳更多的观点和经验。在2015年讲话时，库克更是强调：多元化是“我们公司的未来”。[注]库克曾经说苹果在“不断地变得更好”，并且因为尊重经验、知识和观点上的多元化，创造了世界上最好的产品。“苹果的产品之所以非常棒，是因为在发明制造这些产品的时候，员工中不仅有工程师和计算机科学家，还有艺术家和音乐家。正是人文艺术与科学技术的完美融合，才使得产品如此有魔力。”

“像苹果这样的全球公司，需要能与世界各地的同事合作，能为来自世界各地的客户提供服务的人。”[注]库克在接受母校学生报《奥本平原民报》（*Auburn Plainsman*）的采访时解释道。“当今的世界越来越紧密地交织在一起，远远不同于我走出校门的时候。”他说道。“因此，你需要对全世界的文化有深入的了解。”他补充道，“光意识到这一点是不够的，还要为此庆祝。让世界变得更加有趣的是我们的不同，而不是我们的相似之处。”

库克在向查理·罗斯描述他的团队有多么出色的时候指出，多元化的管理层能够达成“不可思议的成就”，人与人之间的不同帮助他和苹果取得了巨大的成功。他提到了乔纳森·艾夫、克雷格·费德里吉（Craig Federighi）、杰夫·威廉姆斯、丹·里乔（Dan Riccio）和新任零售总监安吉拉·阿伦茨，并说：“与他们一起工作是一辈子的幸事。”他注意到了这些各有所长的高管是如何弥补自己的不足的。“我认为，多元化必须是全方位的。”[注]他对罗斯说。“正是因为方方面面的多元化，所以每个人都与我不同，他们具备我没有的技能。”他继续说道，“每个人都是各领域的专家。我们共同努力，把事情做好，像一支团队。因为在苹果，扁平化的合作更能带来产出，而不是垂直管理。”他承认，苹果的高管们会争辩，并不总是所有意见都一致。“但我们非常尊重彼此，我们相互信任，彼此补充。所以，这样做非常有成效。”

也许库克领导的管理层在思维方式上非常多元化，但他们在种族和性别的多元化上却很欠缺。库克谈到的全方位多元化，事实上回避了一个显而易见的事实——苹果的领导层依然是白人男性主导的。库克已经在上层管理

者中大幅增加了女性和有色人种员工，但很显然还不够。库克在真心实意地努力改变苹果，甚至是改变整个科技行业，这的确需要时间，但苹果在多元化上能够也应更有所作为。

库克一直在积极鼓励雇用少数群体，如残疾人和退伍军人，并且他认为没有很多领导人能谈论多元化的问题。他引用了马丁·路德·金博士的“好人的沉默”，说道，这一问题的部分是因为带有善意的人不发声。敢于发声是非常艰难的，“因为不幸的是，社会奖励那些视而不见的方式。但如此的话，国家、社会和公司就不会发展。这样也解决不了多元化的问题”。要想解决问题，就要先提出这个问题，并制订解决问题的方案。“我会对着镜子里的自己问：我做得足够吗？”库克说，“如果答案是否定的，我就会试着做更多的事情。”

库克非常看好未来的变化。“我深信我们会带来巨大的变化。”[注]他告诉Mashable的人，“我们也知道这不是一朝一夕的事情。但这也不是一个无法解决的问题。它亟待解决。因为大多数问题都是由人为造成的，所以也就可以改正。”他正竭尽全力，想要解决这个问题。“如果你和我们一样深信多元化会带来更好的产品，我们生产的产品是为了让人们的生活更丰富多彩，那么你理所当然地要在多元化上投入和其他领域同等的精力，这一点非常重要。”

提拔女性

库克经常对科技领域的女性数量表示担忧。“如果继续这样，我认为美国将失去其在技术方面的领导地位，”[注]他告诉《奥本平原民报》，“女性是劳动力中非常重要的组成部分。如果STEM相关领域的女性能见度仍然很低，那么美国就不会有足够的创新。事实就是如此。”

库克表示，当科技行业整体的态度都是耸耸肩，说女性对科技行业不感兴趣时，这是在“甩锅”。库克说，这个行业负有责任，去吸引更多的女性。“我认为这是我们整个科技行业的错。”[注]他说道，“我认为，我们整体上做得都不够。我们应该主动上前一步，告诉年轻一代的女性，从事这一领域非常棒，你不知道它是多么有趣。”

鼓励更多女性从事STEM领域的一个重要方式是树立更多的女性榜样。最近，博佐玛·圣约翰已经成为苹果最知名的一位女性高管。在苹果，她非常引人注目。库克说，看见女性担任科技行业的领导者非常重要。榜样的力量是巨大的。

库克在担任CEO期间，一直积极地推动苹果的多元化发展。他曾提拔并雇

用女性和少数族裔进入苹果的高官行列。2011年9月，他将古巴裔美国人埃迪·库伊（Eddy Cue）晋升为互联网软件和服务高级副总裁。库克聘请了美国国家环境保护局第一位美国非洲裔负责人——丽莎·杰克逊，她于2013年5月开展环保工作。同年10月，库克聘请了巴宝莉前CEO安吉拉·阿伦茨来监管苹果零售店。2014年，他将丹妮斯·杨·史密斯（Denise Young Smith）提升为人力资源主管，并于2017年5月将她提升为多元化和融合副总裁。同年，贝莱德（Black Rock）的创始合伙人兼董事苏·瓦格纳（Sue Wagner）被任命为苹果的董事会成员。

库克还制定了年度“包容性和多元化”报告，这类似于公司的年度环境和供应商责任报告。从这些备受瞩目的公开报道可以看出，库克领导下的苹果对这些举措有多么认真。这一报告的存在似乎就是为了让公司和高管们保持警觉。

在库克任职期间，苹果在其广告和营销活动中逐渐增加了有色人种的数量。苹果所有的广告和营销材料都有肤色各异的演员阵容。苹果还增加了产品主题演讲中出现的女性人数。在“乔布斯时代”，站在舞台上的主要是史蒂夫·乔布斯；在“库克时代”，有更多的苹果员工，通常是女性，对新产品进行展示。2015年，Quartz网站上发布了一篇颇具讽刺意味的帖子，里面有一幅图表显示了苹果在过去两年所有的主题演讲中女性出现在舞台上的次数，上面的数据是0、0、0、0、0、0和0。但是，库克说他“完全”同意台上应该有更多的女性演讲者。2018年6月，在全球开发者大会的主题演讲中，有6位女性演讲者，她们都在苹果担任领导职务。

显然，库克对增加多元化的态度是认真的。然而不幸的是，变革的进程步履维艰。因为这不仅需要改变人们的态度，还取决于人员的更替。苹果目前的大多数领导者已经工作了几十年，而且很可能还会工作几年。普通员工也是如此。苹果的许多员工将在他们的工作岗位上工作20年或更长的时间，所以可能需要几十年才能改变苹果的人员构成。变化正在发生，但还是不够快。

苹果的人员构成

苹果的第一份多元化报告于2014年8月发布，结果不出所料：苹果的员工主要是白人和男性。2014年，苹果在全球70%的员工都是男性，只有30%是女性。在美国，55%的苹果员工都是白人；亚洲人占15%，在苹果员工中占第二大种族；西班牙裔占11%；7%是黑人（相比之下，黑人人

口在总数中的占比为13%）。那些没有透露种族的人占剩余的12%。不幸的是，大多数来自少数群体的工作人员都在苹果的零售店工作，而不是在高薪工程岗位、管理层或执行层。

库克对结果表示失望。“作为CEO，我对这些数字并不满意，”他在多元化报告网站上的一份声明中说道，“我们对于这样的数字并不陌生，但是我们在非常努力地改善这些数字。我们正在进步的路上，我们致力于在推动多元化上与我们开发产品一样具有创新性。”库克再次重申了他致力于增加苹果的多元化的决心。

但在过去几年，情况并没有太大的改观。2017年11月，苹果在女性员工方面取得了一点儿进步，而少数族裔的状况则完全没有改善。2017年在美国的苹果的技术人员，包括其零售工人在内的普通员工中，白人占52%，男性占77%。前一年，白人占55%，男性占77%。而少数人群——黑人、西班牙裔和多种族人口的比例从18%略微下降到17%。

与此同时，苹果的领导层仍然由白人和男性主导。根据该报告，苹果的领导层中有71%是男性，66%是白人（比上一年下降1个百分点）；23%是亚洲人（比前一年增长21%）。黑人、西班牙裔和多种族人口的比例没有变化。苹果的领导层人员构成说明，顶尖管理层的结构缺乏多样性。在公布的17位高管中，11位是白人男性，3位是白人女性，有1位非裔美国女性，1位西班牙裔男性和1位亚洲女性。但苹果表示，他们正试图加速变革。该报告中显示的那一年（2016年7月至2017年7月）中，苹果雇用的人中有一半是女性或少数族裔。

可悲的是，苹果在这方面实际上已经超过了硅谷的一些竞争对手。苹果的大多数同行——脸书、英特尔、谷歌、推特和微软——的员工结构也都是白人约占50%，亚洲人占30%~40%，西班牙裔和黑人约占10%。虽然苹果的西班牙裔和黑人员工所占比例较高，但他们做的大部分工作都是低薪零售业，这些工作通常也是兼职工作，福利较少，获得升迁的机会也较少。

股东压力

苹果一直受到来自股东要求增加多元化的压力，特别是高管层感受到的压力。2017年5月，库克将苹果老将丹妮斯·杨·史密斯提升为多元化和融合副总裁，但她在这个岗位仅仅待了不到一年。杨·史密斯在苹果多年，工作一直非常成功，但她在一次会议上发表的令人摸不着头脑的言论断送了她的

前程："虽然在这个房间里是12位金发碧眼的男士，但是他们同样也可以多元化，因为他们可以带来各自不同的生活经历和生活视角。"注

该言论似乎是对苹果几乎由白人男性领导的情况的欲盖弥彰，并被外界广泛报道。注史密斯后来在内部电子邮件中道歉，但几个月后，她离开了公司。目前尚不清楚她是退出了还是被解雇了。她已经在公司工作了20年，并且升了几次职，她是从零售招聘负责人中脱颖而出，成为多元化的负责人的，所以她的突然离开让人有些惊讶。在她离开之后，来自德勤咨询公司的高管克里斯蒂·史密斯取代了她的位置。

2013年12月，在两大股东集团Trillium资产管理公司（Trillium Asset Management LLC）和可持续发展集团（Sustainability Group）表达不满后，苹果修改了其公司章程以增加董事会的多样性。当时，雅芳前CEO钟彬娴（Andrea Jung）是苹果董事会中唯一的女性成员。那之后，据彭博新闻社报道，苹果修改了公司章程，宣称"提名委员会将致力于积极寻找高素质的女性和来自少数族裔的个人，将其纳入董事会候选池内"。注

公司也受到来自一位激进股东的压力，他希望苹果增加高层管理者和董事会成员的多元化。在两次股东大会上，苹果股东安东尼奥·阿维安·马尔多纳多二世要求苹果采取"加速招聘政策"，以增加高级管理层和董事会的多元化。注马尔多纳多表示，苹果公司依然过于依赖白人，未来将会对财务业绩产生影响。"苹果给出的一些借口是诸如没有那么多备用人选之类，"马尔多纳多说道，"全都是在胡扯。"

在2015年的苹果股东大会上，马尔多纳多直接向库克提出了一个关于少数族裔领导者的问题，但他并不满意库克的回答。"蒂姆·库克竭力维护自己，他介绍了领导层中的两个非洲裔成员，作为他们多元化的标志，但这二人不是高层领导者。"马尔多纳多说，"我个人觉得这简直是一种侮辱。他们被置于聚光灯下，做些表面文章，但是库克似乎并不接受这个观点。"注

目前，苹果董事会拒绝了马尔多纳多的提议。董事会表示，加速招聘政策"没有必要也不恰当，因为我们已经表明了我们对包容性和多元化的承诺，并提供了有关我们对多元化和包容性的全面观点，以及在这些方面的具体举措和取得的相应进展。具体信息请访问我们的网站apple.com/diversity查阅"。注

但马尔多纳多的确提了一个很好的观点。苹果并不是一家非常多元化的公司，尤其是在高层，董事会的回答不坦诚，是在推卸责任。苹果在试图掩

盖这一事实。正如马尔多纳多所说，公司应该在各个层面，尤其是高层，加快招聘政策，因为现在改变的速度太慢了。“切实的改变需要时间，”苹果在其多元化报告中表示，“我们为自己的成就感到自豪，但我们还有很多地方需要继续努力。”

库克的教育项目

库克已经采取行动，要在方方面面增加多元化。为了达到这一目标，苹果需要增加员工中大学毕业有STEM学位的女性和少数族裔的人数。美国未来的就业增长大部分将来自技术领域，但美国只有17.1%的工业工程师是女性。“现实是，”库克说，“最终会有大量工作无人去做。大量本应该存在的、有才能的劳动力会流失。我认为整个国家务必努力改变这一现状。”

为了缓解女性和少数族裔求职者的缺乏问题，苹果已与一些教育性非营利组织签订了为期数年、价值数百万美元的合作。苹果推出了“产品完整性包容和多元化奖学金”，这是一个价值1万美元的奖学金，用于资助“女性、黑人/非裔美国人、西班牙裔美国人或美洲原住民大学生”的教育费用。2014年，该计划在苹果公布第一份多元化报告不久后首次被推出。该报告显示，苹果的劳动力在全球范围内由白人男性主导。但苹果希望奖学金能够鼓励女性和少数族裔考虑从事科技行业，并希望他们有一天能在苹果园区工作。

2015年，苹果向希望吸引更多女性、少数族裔和退伍军人从事科技工作的团体捐赠了超过5000万美元。苹果向瑟古德·马歇尔大学基金会捐赠了4000万美元，该基金用于资助在传统的公立黑人学院和大学（HBCU）读书的学生。这些学校包括霍华德大学、格兰布林州立大学和北卡罗来纳州立农业技术大学。捐款将用于发放奖学金和支持员工培训，以及苹果的付费实习计划。瑟古德·马歇尔大学基金会总裁兼CEO约翰尼·泰勒表示，这是该基金历史上最大的合作项目。“与苹果合作的独特之处在于它对我们的帮助触及我们所做的一切，它是有史以来为传统黑人学院和大学组织提供的最全面的计划。”他如是说。

苹果还与美国国家妇女与信息技术中心（NCWIT）合作，帮助培养更多的女性技术人才。苹果在4年内向美国国家妇女与信息技术中心捐赠了1000万美元，这是该组织获得的最大的单笔捐款，这笔捐款被用于支持实习计划、奖学金计划和其他教育计划，并在之后几年内帮助了1万名中学女生。

不单是苹果，美国国家妇女与信息技术中心还得到了微软、谷歌、赛门铁克和其他科技公司的资助，而瑟古德·马歇尔大学基金会则获得了美国篮球协会和沃尔玛的大笔捐款。脸书和谷歌也与一些组织团体合作，以鼓励更多女性学习计算机科学。脸书与计算机科学早期教育计划“编程女孩”（Girls Who Code）合作；谷歌推出了一项名为“编程创造”（Made with Code）的计划，教授3D立体打印和制作时尚产品。

“我们希望为少数族裔候选人创造他们在苹果获得第一份工作的机会，”苹果前多样化与融合负责人杨·史密斯说道，“这样做可以带来巨大的好处。我们坚信这一事实，如果没有多元化和包容性，我们就无法进行创新。”

为了增加人才输入，苹果将行动范围扩展到大学、高中、初中和小学。“我们鼓励人们在STEM领域进行更多的学习和进一步发展，因为我们希望从这种实施K–12（幼儿园至十二年级）学校教育的人才管道中录用更多人才。”苹果的人力资源副总裁迪尔德丽·奥布莱恩说。库克重视这个问题有个人因素，同时教育也是苹果的核心价值观之一。正如库克在2015年所说的那样：“如果没有良好的公共教育，我就不会成为今天的我。太多的孩子没有机会接受良好的公共教育，这不公平。”

苹果致力于推动教育，它于2014年向美国政府的“连接教育”计划（ConnectED）捐赠了1亿美元，也因此得到美国总统贝拉克·奥巴马在国情咨文演说中的表彰。“连接教育”计划是奥巴马总统在2013年6月启动的一项计划，耗资100亿美元，目的是推动美国K–12学校教室的宽带连接。据白宫称，该项目启动后，只有不到40%的学校接入了宽带。奥巴马政府希望到2018年将这一数字提高到99%。2017年，一家调查教室宽带连接状态的组织“教育高速公路”（Education Super Highway）的美国各州状态报告显示：94%的公立学区都有高速互联网，覆盖近4000万个美国学生。这是一个巨大的成就，但接下来还有很多要做的事：仍有650万个学生等待学校接入高速互联网。

苹果和库克认为，这个项目取得了巨大的成功，它为整个国家的学校提供了技术、保障和重要的基础设施。“这些孩子出生在数字世界，如果他们来到学校，而学校没有真正的数字环境，这对于他们的学习是不利的。”2016年，库克在纽约市的一所“连接教育”学校参观时，对美国广播公司的罗宾·罗伯茨讲道。“这也不利于激发他们的创造力。我们正在为这里的学校带来数字化，我们会关注那些服务不完备的学校。”库克补充

道，“这会取得非常好的成果！我们非常高兴。”

在库克的领导下，苹果推出了自己的“人人能编程”（Everyone Can Code）计划，为从小学一年级一直到大学的学生提供全面的编程课程。注它包括教师指南、课程、编程资源和教育论坛接口的所有内容，它们全部基于苹果设计的开源编程语言Swift。库克认为，编程是每位学生的必备技能，因此世界各地的学校都应该教授这门课程。

“如果我是一名10岁的法国小学生，我会认为学习编程比学习英语更重要。”注库克在2017年访问法国期间，对法国媒体Konbini讲道，“我不是告诉人们不要学习英语，但（编程）是一种可以用来向全世界70亿人表达自己的语言。我认为这应该成为世界上每所公立学校的必修课，我们非常努力地设计了一种叫作Swift的编程语言，来帮助实现这个目标。Swift像苹果的其他产品一样容易学习。这是每个人都需要的语言。”

库克在接受微软全国广播公司的节目《革命：苹果改变世界》采访时重申了这一点，他说道：“我希望美国变得强大，我认为要做到这一点，首先我们就需要编程。它是一种语言，它在我们的生活中无处不在。这是一种解决问题的能力。你需要有批判性思维才能知道什么是假的，什么是真的。”他补充说：“对于苹果来说，我们正在承担责任。企业不应该仅仅关注创造收入和利润。”注

除了“人人能编程”，苹果还在其零售店中提供免费的一小时代码工作坊来教授编程。注工作坊承诺教授Swift的基础知识，无论是小孩还是成年人，是业余爱好者还是崭露头角的开发者。无法到达苹果零售店的用户，可以使用iPad中的Swift Playgrounds应用程序，让孩子们轻松地在家中或学校开始学习编程。注“在苹果，我们非常关心教育，因为我们喜欢孩子，我们也喜欢老师。”注2018年3月，在芝加哥莱恩科技大学预科高中举行的苹果教育活动中，库克在发布新iPad之前告诉与会者，“我们喜欢创造力和好奇心，我们知道我们的产品可以激发每个孩子发挥创造天赋。这就是为什么教育是苹果公司的重要组成部分，并已保持了40年。”目前，iPad比当今在课堂上占主导地位的非常实惠的Chromebook注更贵，但苹果希望通过教育优惠，以及与iOS 11.4一起推出的架构和应用程序ClassKit和Schoolwork，在未来几年内改变这一现状。

通过ClassKit，开发人员可以创建教育应用程序，让学生和教师能够建立前所未有的联系。该框架使教师能够在iPad应用程序中发现特定的学习活动，并通过必备的应用程序发到学生的iPad上，整个过程只需轻轻一按。

它还使学生能够私下安全地与教师分享进度数据，教师可以以此为依据提供定制教学。凭借这一教育框架，教师可利用Schoolwork这一应用程序，直接在学生的iPad应用程序内布置作业，然后监控学生的作业进度。

总而言之，库克带领苹果推出了一整套计划，覆盖了小学到大学，来增加从事科技行业的女性员工和少数族裔员工的人数。“我们基本已经得出结论，我们不应守株待兔或是仅仅进入四年制学校系统，看看有多少女性和少数族裔毕业于编程专业，这是非常糟糕的做法。相反，我们必须做好储备。”[注]库克在接受《今日美国》的采访时说，“我们必须进入小学和初中，从根源上入手来增加多元化。”

库克说，苹果正在取得进展，特别是在招募更多女性员工方面。“我推测整个科技行业的面貌经过一段时间之后会发生翻天覆地的变化。”[注]他说，“这是一波浪潮，这一浪潮需要经历多年的发展，才能带来改变。”苹果最新的《包容性与多元化》报告于2017年12月发布，该报告显示，公司的女性代表数量正在“稳步增长”。苹果表示，30岁以下的员工有36%是女性，比2014年增加了5%。总体而言，女性占劳动力的32%。苹果的领导者中有29%是女性，39%是30岁以下的人。苹果30岁以下的员工人数呈爆发式增长，是因为这部分人群是新鲜血液——代表着苹果的未来。随着这些年轻的新员工加入，苹果正逐渐变得更加多元化。[注]

无障碍使用

库克还将无障碍使用作为苹果的重点。苹果的所有产品和软件都附带辅助技术，目的是保证任何人都能使用它们。“我们日常生活的许多美好瞬间，都是靠科技的助力实现的。”[注]苹果官方网站上写道，“我们努力使苹果的每件产品从一开始就做到人人皆可使用。”

苹果在设计每一件产品——Mac、iPhone、iPad和Apple Watch——的时候都考虑到了残障人士，包括盲人或有听力障碍的人。比如，可以大声说出屏幕上显示的内容的技术，VoiceOver就是为了便于视障人士使用苹果设备而设计的。Mac、iPhone、iPad和Apple Watch上都有这一功能。

iOS支持超过25种语言的盲文，并内置盲文键盘。对于听力受损的人来说，iPhone的LED灯可以在通话来电时闪烁。FaceTime是一款免费的视频通话应用程序，是一种聋人用户使用手语进行通话的流行方式。为了帮助视障人士，iPhone的相机应用程序使用了面部识别和旁白功能来播报人像是否在镜头里，以便盲人拍照。人们可以使用Apple Watch来追踪用户在轮椅上的锻炼情况。iOS 12为苹果的AirPods添加了助听（Live Listen）功

能，方便有听力障碍的人将iPhone作为加大音量的麦克风助听器。

“残疾人经常为自身尊严能被认可而苦苦挣扎。”[注]2013年，库克在母校奥本大学获得国际生活质量奖发表获奖演讲时说，“先进技术本来是赋能他人和为他人带来成就的源泉，残疾人却常常被先进技术遗忘在阴影中。苹果的工程师们正努力对抗这种让人无法忍受的现实。他们竭尽全力，以求让各种残疾人士都可以使用苹果产品，从失明、失聪的人，到各种肌肉疾病患者。”

库克甚至承认，使苹果产品能够无障碍使用可能是赔钱的做法，但他并不在意。“我们设计产品是为了使每个使用它的人感受到美好和惊喜。我们在这方面甚至从来都没有分析过投资回报。”[注]他说，“我们这样做是因为这是公平和正确的事情，这是对人的尊重，这也是我为苹果深深感到自豪的一方面。”

库克经常强调苹果对无障碍使用的承诺。每年夏天，在苹果年度全球开发者大会程序员会议期间，他都会在台上或在视频里发表关于无障碍使用的主题演讲。此外，苹果公司在苹果零售店也强调无障碍使用，并在《美国残疾人法案》周年纪念日和自闭症宣传月举办特色活动。在苹果官方网站首页，可访问性是最重要的，它为消费者和第三方软件开发人员提供了大量信息。几年来，苹果在整个5月都在宣传全球无障碍体验日，在零售店举办与无障碍使用相关的活动、讲座和研讨会。[注]自2017年以来，苹果已举办了超过1万次有关无障碍使用的会议。

为了纪念2018年的全球无障碍体验日，苹果宣布，计划与美国的盲人和聋人社区的领先教育工作者合作，并将“人人能编程”的计划带到这些学校。它与来自许多无障碍社区的工程师、教育工作者和程序员合作，使该计划尽可能地落地，并承诺继续与学校合作，根据需要增加相关课程。

“我们很高兴能够开启与苹果的合作，”[注]加州聋哑学校的负责人克拉克·布鲁克说，“这个项目能够把我们聋哑学生的想象力和创意通过编程发挥出来，同时也为未来的软件开发和技术研究奠定了基础。”

苹果已获得多项无障碍奖项，包括美国盲人基金会为VoiceOver功能颁发的“海伦·凯勒成就奖”。苹果获得该奖项后，很明显，“无障碍使用已成为苹果的一部分”，格雷格·乔斯维亚克如是说。“苹果的产品使用简便，开箱即用，”[注]美国盲人基金会总裁兼CEO卡尔·奥古斯托（Carl R. Augusto）说，“在这方面，苹果真的是独树一帜。”

“我们将无障碍使用视为一项基本人权，”注苹果公司全球无障碍政策和计划的高级主管萨拉·赫林格（Sarah Herrlinger）告诉为TechCrunch（美国一个科技类博客）撰稿的残疾记者史蒂夫·阿基诺，“iOS上的无障碍使用功能被广泛认为是业内最好的。这是一个不容忽视的成绩，特别是如果你还记得在iPhone出现之前手机的样子的话。”

“一个有视力障碍的人，”注他说，“之前要费力地使用一部‘老式手机’，手机显示屏只有邮票那么大，下面是一套字母键盘。但是当他们买iPhone的时候，他的整个世界都发生了变化，无论是给家人和朋友发短信还是导航寻路，都比以前更加流畅。毫不夸张地说，iOS的无障碍使用特征对于盲人来说，就像iPhone对于手机市场一样具有颠覆性。”苹果获得的这些荣誉和认可，体现出苹果在无障碍使用方面取得的巨大进展，并且苹果的产品正在让世界变得更美好、更包容。

2016年10月，在苹果的一项重点产品推广活动中（针对其MacBook Pro笔记本电脑产品系列），库克向苹果的消费者们展示了苹果在无障碍使用方面取得的成就。他们当时播放了一个名为*Sady*的视频，展示了各种残疾人士使用苹果产品来学习、交流、提高工作效率并享受他们爱好的片段。影片中的一个引人注目的人是萨迪·保尔森（Sady Paulson）——一位患有脑性麻痹的视频编辑，她使用了Mac上的Switch Control功能制作视频。注“这是我生命中最美好的经历，我不会忘记它。”注保尔森后来在她的博客中写道，“我很幸运，感谢我拥有的一切。谢谢你们，苹果和蒂姆·库克，给了我这个绝佳的机会！我非常感谢你们用科技为每个人做的一切！”

为了庆祝2017年5月的全球无障碍体验日，库克与3位YouTube用户坐下来讨论了苹果产品内置的辅助功能，并解释了为什么公司要竭尽全力确保每个人都可以使用其设备。“苹果的成立离不开赋予人们创造新事物的能力，帮助他们做出在没有这些工具时无法做到的事情。”注库克告诉视频博主和聋人权益倡导者赖克·波因特（Rikki Poynter），“我们一直将无障碍使用视为一项人权。因此，就像每个人都拥有人权一样，我们希望每个人都能够使用我们的产品。”

库克重申，苹果提倡无障碍使用不是为了获利，而是做正确的事情。“我们认为，每个人都应该享有平等的机会和平等的获得性。”他继续说，“因此，我们不会从投资回报的角度来看待这件事。我们并不关心这一点。”库克在谈到这一点时非常坦诚。

苹果并不是唯一一家提供辅助技术的公司，但它是少数几家在无障碍使用

上倾情投入的公司之一。这是很久以前乔布斯灌输给苹果的价值观，库克掌舵后便将其延续并发扬光大。

---

1. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.
2. “Tim Cook Speaks Up,” Bloomberg, October 30, 2014, accessed September 13,2018, www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up.
3. “Tim Cook on Speaking Up for Equality,” YouTube, posted by The Late Show with Stephen Colbert, September 16, 2015, accessed Sep tember 14, 2018, www.youtube.com/watch?v＝ZEq1 qwos0w4.
4. Bill Clinton, Twitter post, October 30, 2014, 10:15 a.m., https://twitter.com/billclinton/status/527871526637699073.
5. Richard Branson, Twitter post, October 30, 2014, 7:35 a.m., https://twitter.com/richardbranson/status/527831152137355264.
6. James B. Stewart, “The Coming Out of Apple’s Tim Cook: ‘This Will Resonate,’ ”New York Times, October 31, 2014, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2014/10/31/technology/apple-chief-tim-cooks-coming-out-this-will-resonate.html.
7. “Tim Cook Receives the HRC Visibility Award,” YouTube, posted by Human Rights Campaign, October 3, 2015, accessed September 14, 2018, https://youtu.be/iHguhlFE_ik.
8. Mark Gongloff, “Tim Cook Just Changed America in a Way Steve Jobs Never Could,” Huffington Post, November 5, 2014, accessed Septem ber 14, 2018, www.huffingtonpost.com/2014/10/30/tim-cook-coming-out-water_n_6075388.html.
9. Author interview with Lisa Jackson, March 2018.
10. David Lazarus, Twitter post, October 30, 2014, 10:48 a.m., https://twitter.com/Davidlaz/status/527879616963170304.
11. David [Wolf], Twitter post, October 30, 2014, 11:04 a.m., https://twitter.com/WolfSnap/status/527883649153527808.
12. Seth Fiegerman, “Tim Cook Just Publicly Declared He’s Gay and Wall Street Doesn’t Care,” Mashable, October 30, 2014, accessed September

14, 2018, https://mashable.com/2014/10/30/tim-cook-gay-wall-street-doesnt-care/##S9sz_Qn8psq6.

13. “Investors Don’t Care That Tim Cook Is Gay,” CNBC, www.cnbc.com/2014/10/31/investors-dont-care-that-tim-is-gaycommentary.html.

14. Instagram是一款运行在移动端上的社交App。——编者注

15. “Tim Cook at the Human Rights Cam paign Annual Gala,” C-SPAN, October 3, 2015,accessed September 14, 2018, www.c-span.org/video/?328534-2/tim-human-rightscampaign-annual-gala.

16. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.

17. 英国《金融时报》是由詹姆斯·谢里丹及其兄弟于1888年创办的世界著名的国际性金融媒体。——编者注

18. Tim Bradshaw and Richard Waters, “Per son of the Year: Tim Cook of Apple,” Financial Times, December 11, 2014, accessed September 14, 2018, www.ft.com/content/4064a6fe-7fd7-11e4-adff-00144feabdc0.

19. Bradshaw and Waters, “Person of the Year: Tim Cook of Apple.”

20. Tim Cook, “Workplace Equality Is Good for Business,” Wall Street Journal, November 3, 2013, accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/workplace-equality-isgood-for-business-1383522254.

21. Christina Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault,’ ” Mashable, June 8, 2015, accessed September 14, 2018, https://mashable.com/2015/06/08/tim-cook-apple-diversity-women-future/.

22. Corey Williams, “Tim Cook Discusses Diversity, Inclu sion with Students,” Auburn Plainsman, April 6, 2017, accessed September 14, 2018, www.theplainsman.com/article/2017/04/tim-discusses-inclusion-with-students.

23. Sam Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Inter view to Date—Here’s What He Said,” Business Insider, September 20, 2014, accessed September 13, 2018, www.businessinsider.com/tim-cook-full-interview-charlie-rose-with-transcript-2014-9.

24. Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault.’ ”

25. Williams, “Tim Cook Discusses Diversity, Inclusion with Students.”

26. Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault.’ ”

27. Eric Slivka, “Apple’s Eddy Cue Promoted to Senior Vice Presi dent for Internet Software and Services,” MacRumors, September 1, 2011, accessed September 14,2018, www.macrumors.com/2011/09/01/apples-eddy-cue-promoted-to-senior-vicepresident-for-internet-software-and-services/.

28. Peter Burrows, “Apple Promotes Young Smith to Run Human Resources,” Bloomberg,February 11, 2014, accessed September 14, 2018, www.bloom-berg.com/news/articles/2014-02-11/apple-promotes-young-smith-to-run-human-resources.

29. Buster Hein, “Apple Promotes Denise Young Smith to Lead Diversity Efforts,” Cult of Mac, May 23, 2017, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/482976/apple-denise-lead-diversity-efforts/.

30. “Sue Wagner Joins Apple’s Board of Directors,” Apple, July 17, 2014, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/07/17Sue-Wagner-Joins-Apples-Board-of-Directors/.

31. Megan Rose Dickey, “Apple Releases First Diver sity Report Under New VP of Diversity and Inclusion,” TechCrunch, November 9, 2017, accessed September 14,2018, https://techcrunch.com/2017/11/09/apple-diversity-report-2017/.

32. Dan Frommer, “All the Women on Stage at Apple Key notes, Charted,” Quartz, June 8,2015, accessed September 14, 2018, https://qz.com/422340/all-the-women-on-stageat-apple-keynotes-charted/.

33. “Apple Brought More Women to the Front at WWDC This Year. But Are the Numbers Good Enough?,” Economic Times, June 5, 2018, accessed Sep tember 14, 2018,https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/apple-brings-more-to-frontwwdc-this-year-but-are-numbers-good-enough/articleshow/64461770.cms.

34. Josh Lowensohn, “Apple’s First Diversity Report Shows Company to Be Mostly Male,White,” The Verge, August 12, 2014, accessed September 14, 2018, www.theverge.com/2014/8/12/5949453/no-surprise-apple-is-very-white-male.

35. Lowensohn, “Apple’s First Diversity Report Shows Com pany to Be Mostly Male,White.”

36. Juli Clover, “Apple Publishes New Diversity and Inclusion Re port,” MacRumors,November 9, 2017, accessed September 14, 2018, www.macrumors.com/2017/11/09/appl e-diversity-inclusion-2017-report/.

37. Caroline Cakebread, “Apple Reiterated Its Commitment to Diversity —but It Made Little Progress in the Last Year and Is Still Predominantly White and Male,” Business Insider, November 9, 2017, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/apple-releases-2017-diversity-report-showing-little-progress-11.

38. Tony Romm and Rani Molla, “Apple Is Hiring More Diverse Workers, but Its Total Shares of Women and Minorities Aren’t Budging Much,” Recode, November 9, 2017,accessed September 14, 2018, www.recode.net/2017/11/9/16628286/apple-2017diversity-report-black-asian-white-latino-women-minority.

39. “Apple Leadership,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/leadership/.

40. “Inclusion & Diversity,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/diversity/.

41. Rani Molla, “Facebook’s and Twitter’s Executive Lead ership Are Still the Most White Among Big Silicon Valley Companies,” Recode, July 3, 2017, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2017/7/3/15913360/diversity-tech-report-google-genderrace.

42. Chris Weller, “Apple’s VP of Diversity Says ‘12 White, Blue-Eyed, Blonde Men in a Room’ Can Be a Diverse Group | Markets Insider,” Business Insider, October 11,2017, accessed September 14, 2018, https://markets.businessinsider.com/news/stocks/apples-vp-diversity-12-white-

men-can-be-diverse-group-2017-10-1003866971.

43. Matthew Panzarino, “Apple Diversity Head Denise Young Smith Apologizes for Controversial Choice of Words at Summit,” TechCrunch, October 13, 2017, accessed September 14, 2018, https://techcrunch.com/2017/10/13/apple-head-denise-youngsmith-apologizes-for-controversial-choice-of-words-at-summit/.

44. Adam Satariano, “Apple Facing Criticism About Diversity Changes Bylaws,”Bloomberg.com, January 6, 2014, accessed September 14, 2018, www.bloomberg. com/news/articles/2014-01-06/apple-facing-criticism-about-diversity-changesbylaws.

45. Anders Keitz, “Apple Investors Reject Diversity Proposal,” TheStreet, February 28,2017, accessed September 14, 2018, www.thestreet.com/story/14019740/1/appleinvestors-reject-proposal.html.

46. Jacob Kastrenakes, “Apple Shareholders Are Demanding More Diversity, but the Company Is Fighting Back,” The Verge, February 15, 2017, accessed September 14, 2018, www.theverge.com/2017/2/15/14614740/apple-shareholder-diversityproposal-opposition.

47. Megan Rose Dickey, “Apple Shareholders Make Another Push to Increase Diversity at the Senior and Board Levels,” TechCrunch, February 2, 2017, accessed September 14,2018, https://techcrunch.com/2017/02/02/apple-shareholders-make-another-push-toincrease-diversity-at-the-senior-and-board-levels/.

48. Buster Hein, “Apple Diversity Report Shows the Company Is Still White and Male,”Cult of Mac, November 9, 2017, accessed Sep tember 14, 2018, www.cultofmac.com/513275/apple-diversity-report-shows-company-still-white-male/.

49. “Statistics,” National Girls Collaborative Project, accessed September 14, 2018,https://ngcproject.org/statistics.

50. Corey Williams, “Special to The Plainsman: Tim Cook on Diversity at Auburn,”Auburn Plainsman, April 6, 2017, accessed September 14, 2018, www.theplainsman.com/article/2017/04/special-to-the-plainsman-tim-cook-on-diversity-at-auburn.

51. Aldrin Calimlim, “Apple Launches New $10,000 Scholarship Program as Part of Its Push for Diversity,” AppAdvice, September 3, 2014, accessed September 14,2018, https://appadvice.com/appnn/2014/09/apple-launches-new-10000-scholarshipprogram-as-part-of-its-push-for-diversity.

52. “Thurgood Marshall College Fund Head Discusses $40 Million Apple ‘Investment’in HBCUs,” Thurgood Marshall College Fund, May 7, 2015, accessed September 14, 2018, www.tmcf.org/tmcf-in-the-news/thurgood-marshall-college-fund-headdiscusses-40-million-apple-investment-hbcus/4168.

53. Michael Lev-Ram, “Apple Commits More Than $50 Million to Diversity Efforts,” Fortune, March 10, 2015, accessed September 14, 2018, http://fortune.com/2015/03/10/apple-50-diversity/.

54. Micah Singleton, “Apple Donates over $50 Million to Improve Diversity in Tech,” The Verge, March 10, 2015, accessed September 14, 2018, www.theverge.com/2015/3/10/8184241/apple-donates-million-diversity-in-tech.

55. Lev-Ram, “Apple Commits More than $50 Million to Di versity Efforts.”

56. KPMG U.S. Facebook post, July 28, 2018, www.face book.com/KPMGUS/photos/weve-teamed-up-with-girls-who-code-gwc-a-national-non-profit-organizationworkin/979141295592861/.

57. Made with Code | Google, accessed September 14, 2018, www.madewithcode.com/.

58. Singleton, “Apple Donates over $50 Million to Improve Diversity in Tech.”

59. Author interview with Deirdre O’Brien, March 2018.

60. Aaron Smith, “Tim Cook Says Diversity Is Key to Great Compa nies,” CNNMoney,August 24, 2015, accessed September 14, 2018, http://money.cnn.com/2015/08/24/technology/tim-cook-apple-diversity/index.html.

61. “ConnectED,” National Archives and Records Administration, accessed September 14, 2018, https://obamawhitehouse.archives.gov/

issues/education/k-12/connected.

62. “FACT SHEET: Opportunity for All—Answering the President’s Call to Enrich American Education Through ConnectED,” National Ar chives and Records Administration, February 4, 2014, accessed September 14, 2018, https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2014/02/04/fact-sheet-opportunity-allanswering-president-s-call-enrich-american-ed.

63. Education Superhighway, “2017 State of the States: Fulfilling Our Promise to America’s Students,” September 2017, https://s3-us-west-1.amazonaws.com/eshsots-pdfs/educationsuperhighway_2017_state_of_the_states.pdf.

64. “Exclusive: Apple CEO Tim Cook Talks Classroom Tech Initiative,” ABC News,September 14, 2016, accessed September 14, 2018, https://abcnews.go.com/GMA/video/exclusive-apple-ceo-tim-cook-talks-classroom-tech-42072293.

65. “Everyone Can Code,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/everyone-can-code/.

66. Konbini Facebook post, www.facebook.com/konbinifr/videos/10155995633024276/.

67. Shirin Ghaffary, “Full Audio: Our Extended, Uncut Inter view with Apple CEO Tim Cook,” Recode, April 7, 2018, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2018/4/7/17210064/kara-swisher-tim-cook-chris-hayes-full-extended-uncutinterview-audio-podcast-download.

68. “Apple Celebrates Hour of Code at All Apple Stores,” Apple, November 28, 2017,accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2017/11/apple-celebrateshour-of-code-at-all-apple-stores/.

69. www.apple.com/swift/playgrounds/.

70. Stefano Esposito and Mitch Dudek, “Apple Unveils New iPad in Chicago,” Chicago Sun-Times, March 27, 2018, accessed September 14, 2018, https://chicago.suntimes.com/business/apple-unveils-new-ipad-in-chicago/.

71. Chromebook是谷歌公司推出的网络笔记本。——编者注

72. Aamer Madhani, "Apple CEO Tim Cook Wants to Teach Every Chicago Public School Student to Code," USA Today, December 12, 2017, accessed September 14, 2018, www.usatoday.com/story/news/2017/12/12/apple-teach-every-chicago-publicschool-student-code/942609001/.

73. Madhani, "Apple CEO Tim Cook Wants to Teach Every Chi cago Public School Student to Code."

74. "Inclusion & Diversity," Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/diversity/.

75. "Accessibility," Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/accessibility/.

76. "Tim Cook Receiving the IQLA Lifetime Achieve ment Award," YouTube, posted by Auburn University, December 14, 2013, accessed October 4, 2018, youtube.com/watch?v=dNEafGCf-kw.

77. "Tim Cook Receiving the IQLA Lifetime Achievement Award."

78. "Apple Brings Everyone Can Code to Schools Serving Blind and Deaf Students Nationwide," Apple, May 17, 2018, www.apple.com/newsroom/2018/05/applebrings-everyone-can-code-to-schools-serving-blind-and-deaf-students/.

79. "Apple Brings Everyone Can Code to Schools Serving Blind and Deaf Students Nationwide."

80. Bill Holton, "Apple Receives AFB's Prestigious Helen Keller Achievement Award," AccessWorld Magazine, June 2015, www.afb.org/afbpress/pubnew.asp?DocID=aw160602.

81. Steven Aquino, "When It Comes to Accessibility, Apple Con tinues to Lead in Awareness and Innovation," TechCrunch, May 19, 2016, https://techcrunch.com/2016/05/19/when-it-comes-to-accessibility-apple-continues-to-lead-inawareness-and-innovation/.

82. Aquino, "When It Comes to Accessibility, Apple Con tinues to Lead in Awareness and Innovation."

83. "Apple—Accessibility—Sady," YouTube, posted by Apple, October 27, 2016,accessed October 4, 2018, www.youtube.com/watch?

v = XB4cjbYywqg.

84. Sady Paulson, “Late Post (Apple),” Sady Paulson (blog), June 22, 2017, https://sadypaulson.com/2017/06/22/late-post-apple/.

85. “Coffee with Tim Cook CEO of Apple,” YouTube, posted by Accessible Hollywood,May 17, 2017, accessed October 4, 2018, www.youtube.com/watch?v = 58ZZFUDIM 0g&feature = youtu.be.

11　智能汽车与苹果的未来

2018年8月2日，苹果成为史上首家市值达到1万亿美元的公司。[注]这个数字的确大到超乎想象，1后面跟着12个0：1000000000000。苹果的单股价格在当天中午之前达到207.05美元，其中大部分涨幅发生在蒂姆·库克任内——自他执掌苹果以来，苹果的股价翻了3倍。一些专家将苹果1万亿美元的市值归功于iPhone，尤其是iPhone X的成功——尽管其出货量并没有前几代多，但新设计和新定价使苹果的营收显著增加。[注]如果说乔布斯创造了iPhone，那么库克则把iPhone推向了前所未有的高度，苹果公司也因此呈现出一派蓬勃景象。

1万亿美元的市值是苹果在库克的执掌下飞速增长的有力证明。库克在给员工的备忘录中，庆祝了苹果的成功，并感谢了员工的辛勤付出。库克认为这一成就的确值得骄傲，他也明确表示“这并不是衡量苹果成功的最重要的标准”。[注]他一如往常地强调了价值观的重要性，“财务回报是苹果不断创新、重视产品和客户并长期坚守价值观的结果”。从信中可以明显地感受到库克对公司的每一位员工所做贡献的感激之情，从基层员工到管理者，无一例外。在备忘录的结尾，库克致敬了乔布斯——他创造了这家伟大的公司，并强调了苹果的产品为世界各地人们的生活所带来的改变。库克在备忘录中写道：

史蒂夫创立了苹果，是因为他相信，人类的创造力能够解决最具挑战性的问题，并且只有那些疯狂到认为自己能够改变世界的人，才能真正改变世界。在如今的世界，这一使命比以往任何时候都重要。我们的产品不仅创造了无数惊喜和令人愉快的时刻，还赋予世界各地的人以力量，让他们能够丰富自己和他人的生活。以往这个时刻，史蒂夫总会说，我们应该期待苹果更加光明的未来，我们将会一起创造伟大的事业。

命途多舛的智能汽车

虽然我们对于苹果接下来的计划尚未可知，但苹果的未来确实是光明的。苹果的成功从不是一帆风顺的。对库克甚至是整个苹果而言，iPhone几乎是史上最成功的产品，因此想在手机业务上再寻突破绝非易事。但如果库克和团队其他成员正在寻找下一个要颠覆的领域，汽车和医疗保健可能会是不错的选择。它们是全球最大的两个产业，其中，医疗保健已经成为美国最大的产业——根据Inc.5000（美国*Inc.*杂志5000强企业）发布的美国2016年度增长最快的私营企业名单，医疗保健行业年收入达245亿美元，

物流和运输以128亿美元的年收入排在第四位。[注]Apple Watch有望成为医疗保健领域重要的新类别，但是苹果的汽车项目Titan似乎没什么起色，甚至陷入停滞。

Titan，这个秘密展开的无人驾驶汽车项目，是库克领导下最雄心勃勃并引人注目的项目之一，然而它却命途多舛。2015年，该项目因一起官司为大众所知。当时苹果被马萨诸塞州的电动车电池制造商A123[注]起诉，该公司称苹果挖走了他们的许多工程师。“苹果目前正在发展一个大型电池部门，与A123在该领域展开了竞争。”[注]该公司在诉讼中指责苹果发起了一场激进的挖墙角和业务掠夺运动。据说苹果雇用了A123的许多专业工程师，导致后者被迫关闭了自己的项目，同时需要“以极高的成本找到替代人员”。

几个月后，苹果的投资人、亿万富翁卡尔·伊坎（Carl Icahn）给库克写了一封公开信，证实了当时广为流传的“苹果汽车预计于2020年进入汽车市场”一事并非谣言。“我们相信这则谣言，”[注]伊坎写道，“同时也尊重并理解苹果对计划的高度保密。公司大幅增加了在研发方面的支出……这使得我们对苹果即将引入的两个新品类——电视和汽车——感到信心十足。这两个领域的市场规模为2.2万亿美元，是苹果现有市场的3倍。”

据报道，库克于2014年批准了Titan项目，并将其指派给时任苹果产品设计副总裁的福特前工程师史蒂夫·扎德斯基（Steve Zadesky）负责。但早在2008年，有关苹果汽车的讨论就开始了。当时，初代iPhone刚问世不久，乔布斯开始对特斯拉及其新型电动车产生了兴趣。彼时，特斯拉在汽车行业引起了不小的轰动。作为高管团队成员的iPod部门前主管托尼·法德尔[注]也曾参与讨论。

通过将汽车的设计与苹果的产品进行比较，法德尔认为苹果具备制造汽车的能力。“一辆车有电池、计算机、马达，还有机械结构，这么看来，这些东西iPhone都有。”[注]法德尔说。苹果似乎已经准备好进入汽车行业。“难点在于零部件的组合及无人驾驶技术。”他继续说道。当时，汽车行业处于严重的困境中，这种情况或多或少地影响了乔布斯，最终他决定放弃无人驾驶汽车项目。但是5年之后，库克看到，苹果撼动汽车巨头、在行业中夺得一席之地的机会来了。

2015年年初，苹果公司允许扎德斯基雇用1000人来扩充Titan团队，苹果不只从A123挖人，宝马（BMW）、梅赛德斯–奔驰（Mercedes-Benz）等公司的设计师和工程师也纷纷来到库比蒂诺，加入了苹果的汽车团队。他们开始研究如何利用新发明将目前汽车的所有技术及部件更新换代，包括

电动门静音开关技术、VR（虚拟现实）和AR（增强现实）显示屏，以及改进传感器系统——要知道，其他无人驾驶汽车的传感器阵列非常碍眼。该团队甚至研究了改造方向盘的可能性——把方向盘做成球形，这样就可以更好地横向移动它了。

苹果也把目光对准了特斯拉的优秀人才。由于聘用了太多特斯拉的前员工，特斯拉的CEO埃隆·马斯克（Elon Musk）有一次把苹果的汽车项目称为“特斯拉墓地”。“他们雇用了我们解雇的人。”马斯克在2015年年末曾向德国《商报》透露，“如果你在特斯拉干不下去了，你就可以去苹果。”马斯克相信，汽车是为苹果“提供重大产品创新的最终答案”，但他也提醒苹果，造车绝非易事。苹果吃尽了苦头才明白这一点。

2016年1月，扎德斯基因“个人原因”离开了为之奋斗16年的苹果，有关Titan团队内部动荡的谣言也流传开来。据报道，公司给汽车工人设置的交付期限难以实现，同时，管理团队也根本不清楚自己究竟想要什么。扎德斯基计划制造的是半自动驾驶汽车，这意味着，他们会给汽车添加一些机器人驾驶的功能，但它仍需要人来驾驶。而乔纳森·艾夫的工业设计团队却在推动一个完全自动的驾驶系统，好让苹果“重新定义驾驶体验”。本来的计划是生产苹果品牌的无人驾驶汽车，不知怎的，结果却变成了给其他制造商生产的汽车提供无人驾驶系统。

2016年7月，苹果将Titan项目交给Mac硬件工程前高级副总裁鲍勃·曼斯菲尔德（Bob Mansfield）负责。他在苹果工作了13年，于2012年6月退休，仅4个月后又重新加入公司，担任技术高级副总裁，负责“未来项目”。据报道，2016年9月，苹果“重新启动”了该项目，并试图赋予该项目一个真正的目标，有数十名员工被解雇。一个月后，超过100名员工相继离职。当时彭博新闻社的一篇报道称，在对汽车项目的命运做最终决策之前，苹果决定将其推迟至2017年年底。

彼时，Titan的前途一片黯淡，苹果的造车梦几近破灭，就连开发无人驾驶系统也变得举步维艰。虽然基于iOS的信息娱乐系统CarPlay早在2014年就与iOS 7一起被推出，但是，苹果迄今为止在汽车业务上走得最远的一步，也不过如此了。但就像苹果的许多成功的项目在早期的命途多舛一样，Titan活了下来，而且在2017年发展势头良好。

2017年1月，苹果获得了加州机动车管理局的许可，可以上路测试无人驾驶汽车。随后，苹果就开始在公路上测试其无人驾驶软件。该软件被装在了一组雷克萨斯RX450h SUV上，每辆SUV都配备了大量摄像头、雷达和传感器，其中包括一个高端64线威力登（Velodyne）激光雷达。该雷达

最初是为了给美国海军的船舶及车辆进行物体检测和导航而设计的。2017年6月，库克在首次谈及Titan计划时，注向彭博新闻社证实：苹果正“专注于无人驾驶系统”。“我们把它视作一项非常重要的核心技术，”库克补充道，“甚至可以说它是所有AI项目的源头，其艰巨程度可见一斑。”

进入2018年后，苹果的无人驾驶车队扩展到了大约45辆雷克萨斯SUV的规模，在硅谷周边随处都可以看到这些车的身影。同时，无人驾驶技术也被应用到公司的班车服务中，这项服务被命名为“PAIL”，也就是“从帕洛阿尔托到苹果无限环路”（Palo Alto to Infinite Loop）的英文首字母缩写。班车往返于苹果在硅谷附近的办公室之间，为员工提供通勤服务。熟悉该项目的员工向《纽约时报》透露，注在未来，苹果依然会使用量产车进行改造，开发自己的无人驾驶技术。

目前，Titan在苹果的地位尚不清楚，谁也不知道它最终能否步入正轨。不过，苹果的许多大型项目都经历过极为低迷的时期。比如，苹果零售店项目曾经在临近推出的最后一刻被推翻重来。同样地，iPhone的开发过程直到最后几个月才进展顺利。但Titan的失败看起来又不太一样，这回失败的不仅仅是产品开发，还有招聘、管理，甚至愿景。分析师霍勒斯·德迪乌表示，这是“蒂姆·库克时代”最严重的失败。注“很明显，他们为此付出了很多努力……雇了很多人，却毫无成效。”

一直以来，苹果都非常注重制造环节，但这点似乎并未在Titan项目上得到延续。他们想找到新方法去制造汽车，为此尝试了几乎所有的可能性，从寻找制造车身的新型材料——当前汽车行业大多数都采用冲压钢板制造车身——到不同的采购模式。但似乎对于大多数问题，甚至是全部问题，他们都没有找到好的答案。据说，一些决策被一路提交到了董事会，而对于苹果是否具备足够的人力与资金来颠覆汽车行业，董事会表示怀疑。

在苹果这样一个职能型组织中，库克犯了个致命的错误：一口气雇了太多人。如果传言属实的话，那么苹果从外部招募了1000多名汽车专家，又在几年内解雇了他们。苹果没有按部就班地推进Titan项目，反而太急于求成。德迪乌讲了一个有关苹果资深程序员的故事，注故事的主人公叫道格·梅尔顿（Doug Melton），他曾在21世纪初负责Safari浏览器的开发。当时，苹果电脑使用的还是微软的IE浏览器，而乔布斯认为，对于如此重要的一款应用程序，主动权不应该在微软手中。开发Safari之初，梅尔顿被告知，他可以再招一个人来帮他。随后，他们俩做了一个产品原型来展示Safari如何运行。获得乔布斯的认可后，他才被允许再招一个人来共同开发。“项目只能按照创业公司的成长方式来推进，”德迪乌说，“你需要先取得一些进展。”希望库克能从他的错误中吸取教训，但Titan的未来究竟

如何，恐怕只有时间才能给出答案。

苹果公园

巨大的苹果“太空飞船”总部，是史蒂夫·乔布斯带给苹果的最后一款“产品”，而从某些角度来说，它也是库克的第一款产品。苹果公园于2017年4月开园，当时园区仍在建设中。建筑工人对这座巨大的建筑及其景观地面进行收尾工作的时候，苹果的员工们分批搬进了新办公区。“搬家”是一项大工程，这花了大家一年多的时间。苹果的一些员工需要从几英里之外的旧无限环路园区搬到新园区，而还有一些遍布在硅谷租来的办公室里的员工则需要搬进刚刚被腾出来的无限环路办公区。一位要求匿名的苹果员工反映，这简直是一场“后勤噩梦”。[注]

2006年4月，史蒂夫·乔布斯在库比蒂诺市议会上宣布，苹果已经买下了9块相邻的地产，用以建造第二个园区。[注]乔布斯的梦想是让所有人（或尽可能多的人）在同一屋檐下，就像在埃默里维尔（Emeryville）的迪士尼皮克斯园区里已经实现的那样。皮克斯园区就是乔布斯设计的，它几乎就是苹果公园的原型。

在乔布斯生命中的最后两年里，他把大量时间倾注在了苹果公园的建设上。2011年6月，就在他卸任苹果CEO几个月前，也就是他去世的4个月前，他再次出现在库比蒂诺市议会上，请求批准苹果建立园区。[注]这座可容纳12000人的园区建在北坦陶大道（North Tantau）、北沃尔夫（North Wolfe）大道、霍姆斯特德路（Homestead Road）和280高速公路之间，该地点是惠普公司（Hewlett-Packard）以前的办公地点。今天，该地址被列为苹果公园路1号（1 Apple Park Way）。[注]

这是一片占地175英亩的土地。乔布斯的提议是建造一座庞大的圆环建筑，由于它与UFO（不明飞行物）形似，这座建筑迅速被称为“太空飞船”。“这有点儿像太空飞船落地。”[注]乔布斯说。几年前，他曾开玩笑说第一代iMac看起来像是“来自外星球，一个更好的星球，一个拥有更好的设计师的星球”。[注]这座建筑看似是从那个星球发送到地球来的飞船。

“整栋建筑里没有一块玻璃是直的。”[注]乔布斯说。园区内基本上看不见汽车，因为有一个巨大的地下停车场，能将地面停车减少90%，地面车位因此减少到1200个。新园区还将配有“天然气和其他更洁净、更便宜”的专用能源供给，而非依靠现有电网。园内举办媒体发布活动的礼堂，更为乔布斯臻于完美的苹果发布活动增添光彩（该建筑后来被命名为史蒂夫·乔布

斯剧院）。园区内还有一个游客中心、一个耗资7500万美元的健身房，以及一家能够同时容纳3000人的咖啡馆，每天有14000名员工在此办公。乔布斯毫不掩饰他的雄心壮志。“我们确实在尝试建造世界上最好的办公楼。”[注]他告诉市议会成员。“建筑系的学生都会到这儿来观摩的。”他自夸道。

苹果的计划非常宏伟。[注]这片地上已经种植了3700棵树。乔布斯想让植被覆盖量翻倍到6000多棵树，所以他聘请了斯坦福大学的树艺师。据报道，这种大面积铺开的绿色设计的灵感来自斯坦福大学的Dish徒步旅行区，该区连绵起伏的丘陵顶部有一个巨大的射电望远镜。同时，苹果公园的景观设计还可以将附近山丘的气流引到建筑物中，可以自然降温。

乔布斯和以往一样严格。他与建筑师诺曼·福斯特（Norman Foster）[注]和苹果首席设计官乔纳森·艾夫紧密合作。乔纳森·艾夫临时从苹果日常的设计工作中抽离，监督整个园区的建设。史蒂文·利维（Steven Levy）撰写的苹果公园简介中提及了园区内极致的风格，听起来很符合乔布斯一贯的做法。利维描述了很多追求极致的设计：“巨型玻璃板、定制门把手，以及一个10万平方英尺的健身中心，里面配双层瑜伽室，瑜伽室墙面的石头来自堪萨斯州最好的石场。工人们像处理牛仔裤一样地精心打磨这些石头，使其看起来像乔布斯最爱的优胜美地酒店里的石头。”

福斯特[注]合伙人项目的另一位负责人斯蒂芬·贝林（Stefan Behling）回忆起乔布斯的具体要求：“他对于他想要的木材要求精确，而不只是泛泛地说我喜欢橡木或喜欢枫木之类的；他还要求木头必须是四分切[注]；它们必须是在冬天，最好是1月被砍伐，这样能保证浆水含量降到最低。当时我们这些头发灰白的老建筑师一边听，一边想的是：‘真要命！’”[注]

最初计划的是2015年开放园区，但由于延期交工，园区直到2017年4月才正式开放。史蒂夫·乔布斯剧院举办的第一场活动就是2017年9月12日的iPhone X和iPhone 8的新品发布会，这也是苹果最受欢迎的产品诞生10周年纪念。库克以对乔布斯饱含真情的追忆作为开场。“史蒂夫对我和我们所有人都意味着很多，”[注]他说，“我没有一天不思念他。”

“Apple Park”这一名称于2017年2月首次向公众公布。这个名字简洁明了，和Apple Watch一样，去掉了乔布斯时代命名模式中带有的“i”前缀。“也许园区的名字应该叫史蒂夫·乔布斯园区？”[注]斯蒂芬·弗莱（Stephen Fry）在施工期间到现场的时候问道。“哦，史蒂夫表达得非常清楚。”库克说。这个回答标志着苹果从“乔布斯时代”向“库克时代”的过

渡。乔布斯依然是苹果的指路明灯，他的完美主义甚至决定着新园址不能用什么名称。但现在，它也是库克的苹果。

美中不足

在新总部里，并不是一切都方便舒适。没过几周，就有报道称，有人从苹果总部呼叫当地紧急救护服务，因为他没看见晶莹剔透的玻璃，一头撞到玻璃墙和门上，被撞得头破血流。

也不是人人都中意这座新总部。苹果公园只对内部员工开放，外人无法进入。高高的围墙挡住了一切想进来逛逛的人。《连线》杂志上发表的一篇专栏文章批评该建筑结构故意疏离公众。“世界上绝顶聪明的设计师和建筑师本可以创造一些新东西。”文章里写道，“但相反，他们创造了一座大致呈肚脐形状的建筑物，然后凝视着它。”

室内设计和建筑网站Curbed的作家和编辑艾丽莎·沃克（Alissa Walker）也批评了苹果公园的封闭性。“苹果公园是否会向公众开放，让大家可以欣赏他们种的这么多树？”她写道，“在新的礼堂内是否有一些计划，让下一代年轻人有机会领略苹果在技术和科学领域的事业？苹果会跟公众分享它先进的通勤系统吗？”

著名的建筑和设计撰稿人艾莉森·阿里夫（Allison Arieff）批评苹果公园与居民区和公共交通的隔离。她说，这一地理位置注定让一个本来的交通状况就出了名地糟糕的地区，变得更糟糕了。“在偏僻的郊区建设此规模的园区势必需要更多的长途通勤，放眼全美，最糟的情况就是这里。”她写道。同时她还指出，该建筑物的停车位与办公室占用了一样多的空间，而且缺少儿童看护设施。她把苹果公园比作20世纪50年代的郊区办公园区，并质疑苹果缺少前瞻性。“一家将打破常规视作最重要之事的公司，为什么要建造这种几十年前的老式办公楼？”

2018年3月，在我去苹果公园对其高管进行一系列的采访时，这座建筑给我留下深刻但有些高冷的印象。像许多大型苹果零售店一样，这座建筑本身很壮观，但千篇一律的木材和石材显得缺少生机。所有东西都完全按照同一种规格被制造：全部的桌子、椅子、凳子和咖啡吧。所有工作间都采用相同的布局和办公家具。它们在这样一个超级大的规模下达到了完全的统一，没有任何古怪、突兀或带点儿个人风格的地方。如同一座巨大而完美的由混凝土和玻璃搭建的大教堂——每个细节都精确，但没有人情味。

促进协作

最初，苹果公园主楼的设计并未呈现完美的圆形。据说，在圆形设计还没有敲定之前，乔布斯坚持认为它看起来应该更像是一座大型三叶草式立交桥的造型。当他与家人分享设计图纸时，他的儿子里德（Reed）指出，这个设计让苹果公园从空中俯瞰时就像一根巨大的阴茎。“你永远无法从头脑中消除这种画面。”注乔布斯在回去向其设计团队反馈这一消息时说道。

圆形创意是可行的，因为它有一种纯净的感觉。这座280万平方英尺的圆形建筑使苹果打破了一项记录——拥有最大曲面玻璃的建筑物。同时，这一结构有利于促进协作。博客Mashable的编辑兰斯·乌兰诺夫（Lance Ulanoff）问菲尔·席勒：“如果一支团队坐在圆环的一端，而另一支团队正好坐在另一端怎么办？这样会影响人们之间的协作吗？”注席勒立刻纠正了他。“恰恰相反，”他说，“新园区的设计一直是为了促进合作，（因为）圆环的里外都有走廊，它们完全贯穿整个空间。所以你可以在整个空间内走动，不管是沿着内环或外环，还是从一个区域到另一个区域。”

大多数人会把开放性与后来在库克领导下的苹果联系在一起，但其实这也深受史蒂夫·乔布斯的影响。的确，乔布斯喜欢让团队独立作战，各自独立完成自己的项目。但在他职业生涯的后期，他开始采用一种更加崇尚合作的工作方式。合作和分离是乔布斯体内两股既交织又互斥的复杂推动力。

皮克斯的艾德·卡特姆（Ed Catmull）在他的著作《创新公司》一书中回忆起乔布斯多年前在设计皮克斯总部时这两股既交织又互斥的推动力。注“史蒂夫第一次尝试建筑设计，是基于他对于如何强制人们进行交流互动这一问题的独特观点。”他写道。乔布斯提出将卫生间集中到一处，设立在中庭外，男女分开。他希望通过限定卫生间的数量，迫使员工们不得不走到建筑物的中心，并在途中与同事交流互动。但该计划没有顺利进行。一次外出会议上，乔布斯在提出这一计划时，遭到了皮克斯员工们的抱怨，最终乔布斯不情愿地将其搁置。

但在乔布斯和卡特姆参观迪士尼的办公室时，乔布斯“目睹了迪士尼的人充分发挥了开放式空间设计的优势，彼此分享信息，进行头脑风暴。乔布斯一直推崇‘偶遇’的概念，他知道创造力不是一个人努力的结果。”

乔布斯回到皮克斯后，就与建筑师会面，并设计了一栋单独的建筑。这栋建筑里没有阻止员工交流的“障碍”。楼梯是“开放式的”，员工在进入和离开时能看到和问候彼此。该建筑里的大部分公共空间：厕所、会议室、收发室、影院、饮食区等，都位于中庭附近的中心位置。“这里的一切都是为了鼓励人们偶遇、见面和交流，”卡特姆写道，“人们在一天中的各个时段，都会不经意地碰到彼此，这意味着更多的沟通和思想的流动，并且增

加了灵感迸发的概率。你能感受到这栋建筑里的能量。”

在苹果公园里，你也能感受到同样的能量。这座建筑不对公众开放，但我在2018年3月参观了几次。这栋建筑里是一派繁忙的景象。在公园里或内外部走廊，随处可见人们穿梭、忙碌的身影。所有的过道和建筑前庭隔一小段距离就装有咖啡台，以及供临时会议使用的桌椅，可以看到很多人在交谈。虽然我不太能知道他们在聊些什么，但是这些人看起来的确像乔布斯希望的那样——碰个面并进行交流。

全球产品营销副总裁格雷格·乔斯维亚克对此表示赞同，他认为乔布斯通过建筑设计促进更多碰面和协作的构想正在起作用。园区里一直都有会面的员工。“有时，我们会开些临时的小会，用10～15分钟解决一些问题，而不需要开1个小时的会议。”注他说他喜欢这种开放式的空间设计，因为必须“穿过园区，在途中很可能会遇到一些人。我会多给自己预留一些时间，因为我们很有可能会停下来聊上一会儿”。这是一种“势必改变我们日常工作方式”的文化转变。“很高兴看到这种办法确实奏效。”充满创意的新总部正在将苹果变得更好。

X系列，赢得高端市场

2017年9月12日上午10点刚过，在新开放的苹果公园里，蒂姆·库克拉开了苹果在史蒂夫·乔布斯剧院的首次新闻发布会的序幕。下沉礼堂的1000个座位上坐满了有幸被选中的苹果员工和媒体，他们都在期待接下来的一幕：苹果10周年纪念版iPhone将首次正式登场。

“第一部iPhone彻底颠覆了过去10年的科技，不经意间也改变了世界。”注库克提醒与会者，“10年之后，我们在这里，在这一天，发布一款能够开启下一个10年的科技产品，再合适不过。”这款产品当然就是被苹果称为“智能手机之未来”的iPhone X。注

iPhone X很特别，这不仅因为它标志着iPhone的第十个年头，更因为它为了开启一项全新的技术，摒弃了iPhone的粉丝从第一代iPhone诞生以来一直习惯的设计语言。这是第一款具有超级视网膜全面屏和面容识别的iPhone，库克称其为“自第一代iPhone以来最大的技术飞跃”。注

库克邀请菲尔·席勒上台，席勒热情洋溢地介绍了iPhone X的玻璃表面和不锈钢设计，以及其色彩精准度极高的OLED显示屏，这是iPhone首次支持HDR（高动态范围图像）和原彩显示（True Tone）。席勒像库克一样，兴奋地向观众展示苹果迄今为止最出众的智能手机，但苹果的粉丝和评论

家似乎对这一巨大的技术变革并没有那么热情和激动。

iPhone X超级视网膜全面屏上没有带指纹识别功能的主页键，许多人并不喜欢这一点；另外一部分人则认为屏幕顶部装有手机前置镜头、扬声器和面部识别传感器的“刘海”既丑陋又突兀。即使是那些对苹果的这些技术进步接受度比较高的人，[注]也难以接受iPhone X让人瞠目结舌的价格。iPhone X的价格是999美元起，要大存储空间的话，价格最高会上涨至1149美元。

库克十分捍卫苹果对iPhone X收取高价的决定。“就我们的定价方式而言，我们定的价格与我们提供的价值相当。”[注]他在iPhone X上市不久前的苹果财报电话会议上解释道，“我们只是为我们带来的产品定出物有所值的价格。iPhone X云集了引领行业的先进科技，是一款出类拔萃的产品。”

但分析师们并不相信苹果的这一大胆的举措会有回报。大多数人预测iPhone X会失败，苹果将在第二年被迫降价。一些人认为，在苹果“铁粉们”的早期狂热需求被满足之后，苹果就不可能再卖出那么多iPhone X了，这款手机会提前停止生产。而实际情况并非如此。

库克在2017年11月透露，iPhone X的订购需求从最开始就“非常强劲”，并且一直保持着这个势头。[注]iPhoneX在每一季度的销量都超过了其他系列的苹果手机，成了“顶配的，同时也最受欢迎的手机”。2018年5月，库克在一次财报电话会议上谈到此事时十分自豪，他将iPhone X的表现比作一支成功的橄榄球队。“这就如同球队赢得了‘超级碗’比赛。也许你希望它多赢几分，但最终它成了‘超级碗’冠军，这就是我们当下的感受。”[注]他说，“我为这款产品感到无比骄傲。”

iPhone X证明，在蒂姆·库克领导下的苹果仍然能持续创新并赢得高端市场。

---

1. Sara Salinas, “Apple Hangs Onto Its Historic $1 Trillion Market Cap,” CNBC, August 2, 2018, www.cnbc.com/2018/08/02/apple-hits-1-trillion-in-market-value.html.

2. Tarun Pathak, “iPhone X Drove Apple’s ‘Revenue Super Cycle,’ ” Counterpoint,September 10, 2018, www.counterpointresearch.com/iphone-x-drove-apples-revenuesuper-cycle/.

3. “Here’s the Memo Apple CEO Tim Cook Sent to Employees After Hitting $1 Trillion,” CNBC, August 3, 2018, www.cnbc.com/2018/08/03/apple-ceo-calls-1trillion-value-a-milestone-but-not-focus.html.

4. Zoë Henry, “Top 5 Industries (by Revenue) on the 2017 Inc. 5000,” Inc., August 22, 2017, accessed September 14, 2018, www.inc.com/zoe-henry/inc5000-2017-5biggest-industries-revenue.html.

5. A123系统公司（A123 Systems）是美国一家专业开发和生产锂离子电池和能量存储系统的公司。——译者注

6. Matt Egan, “Apple Accused of Stealing Employees from Battery Maker,”CNNMoney, February 19, 2015, accessed September 14, 2018, http://money.cnn.com/2015/02/19/technology/apple-stealing-employees-lawsuit/.

7. Carl C. Icahn, “Carl Icahn Issues Open Letter to Tim Cook,” Carlicahn.com, May 18, 2015, accessed September 14, 2018, http://carlicahn.com/carl-icahn-issues-openletter-to-tim-cook/.

8. Doug Bolton, “Steve Jobs Wanted to Make an Apple Car in 2008, Former Colleague Says,” Independent, November 5, 2015, accessed Septem ber 14, 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/steve-jobs-apple-car-2008-tonyfadell-a6722581.html.

9. Dawn Chmielewski, “Steve Jobs Tinkered with the Idea of an Apple Car the Year After the iPhone Premiered,” Recode, November 4, 2015, accessed September 14, 2018,www.recode.net/2015/11/4/11620350/steve-jobs-tinkered-with-the-idea-of-an-applecar-year-after-the.

10. “All Charged Up in Berlin,” Handelsblatt Global, No vember 30, 2015, accessed September 14, 2018, https://global.handelsblatt.com/companies/all-charged-up-inberlin-316503.

11. 德国《商报》（Handelsblatt）创办于1946年，是由德国商报出版社出版发行的经济类日报，是德国发行量最大的商业与经济类报纸。——译者注

12. Daisuke Wakabayashi, “Apple Scales Back Its Ambitions for a Self-Driving Car,”Ne ork Times, August 22, 2017, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2017/08/22/technology/apple-self-driving-

car.html.

13. Mark Gurman and Alex Webb, “How Apple Scaled Back Its Titanic Plan to Take on Detroit,” Bloomberg, October 17, 2016, accessed Septem ber 14, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-17/how-apple-scaled-back-its-titanic-plan-totake-on-detroit.

14. SUV指运动型实用汽车。——编者注

15. Alex Webb and Emily Chang, “Tim Cook Says Apple Focused on Autonomous Systems in Cars Push,” Bloomberg, June 13, 2017, accessed September 14, 2018,www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-13/cook-says-is-focusing-making-anautonomous-car-system.

16. Wakabayashi, “Apple Scales Back Its Ambi tions for a Self-Driving Car.”

17. Author interview with Horace Dediu, March 2018.

18. Author interview with Horace Dediu, March 2018.

19. Author interview with Apple employee, April 2018.

20. “Steve Jobs’ City Council Visit in 2006,” You Tube, posted by City of Cupertino, April 18, 2016, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v＝XH7HcWQKxns.

21. “Steve Jobs Presents to the Cupertino City Council (6/7/11),” YouTube, posted by City of Cupertino, June 7, 2011, accessed September 14, 2018, www.you tube.com/watch?v＝gtuz5OmOh_M.

22. Michael Steeber, “Apple Marks Completion of New Campus with First Corporate Address Change Since 1993,” 9to5Mac, February 17, 2018, accessed September 14,2018, https://9to5mac.com/2018/02/16/apple-new-campus-corporate-address-oneapple-park-way/.

23. Alexia Tsotsis, “Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus,” TechCrunch, June 7, 2011, accessed September 14, 2018, https://techcrunch.com/2011/06/07/steve-jobs-cupertino/.

24. Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 570.

25. Tsotsis, “Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus.”

26. Tsotsis, “Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus.”

27. Steven Levy, “Apple’s New Campus: An Exclu sive Look Inside the Mothership,”Wired, September 6, 2018, accessed September 14, 2018, www.wired.com/2017/05/apple-park-new-silicon-valley-campus/##slide-x.

28. 诺曼·福斯特是国际上最杰出的建筑大师之一，被誉为“高技派”的代表人物。——译者注

29. 这里的福斯特指诺曼·福斯特创办的建筑设计公司。——译者注

30. 四分切（quarter-cut）亦叫刻切，即从垂直于年轮的方向去切割。——译者注

31. Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership.”

32. Irina Ivanova, “Apple iPhone 8, iPhone X, Watch Unveiled: As It Happened,” CBS News, September 12, 2017, accessed September 14, 2018, www.cbsnews.com/news/iphone-8-release-apple-event-as-it-happened.

33. Stephen Fry, “When Stephen Fry Met Jony Ive: The Self-Confessed Tech Geek Talks to Apple’s Newly Promoted Chief Design Officer,” Telegraph, May 26, 2015,accessed September 14, 2018, www.telegraph.co.uk/technology/apple/11628710/When-Stephen-Fry-met-Jony-Ive-the-self-confessed-fanboi-meets-Apples-newlypromoted-chief-design-officer.html.

34. Max A. Cherney, “People Are Walking into Glass at the New Apple Headquarters,”MarketWatch, February 18, 2018, accessed September 14, 2018, www.marketwatch.com/story/people-are-walking-into-glass-at-the-new-apple-headquarters-2018-02-15.

35. Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership.”

36. Curbed 是一个由洛克哈特·斯蒂尔（Lockhart Steele）创立的美国房地

产博客网站。——译者注

37. Alissa Walker, “Steve Goes to the Mayor (Again),” A Walker in LA (blog), June 8,2011, accessed September 14, 2018, www.awalkerinla.com/2011/06/08/steve-goesto-the-mayor-again/.

38. Allison Arieff, “One Thing Silicon Valley Can’t Seem to Fix,” New York Times, July 8,2017, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2017/07/08/opinion/sunday/silicon-valley-architecture-campus.html.

39. Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership.”

40. Lance Ulanoff, “Inside Apple’s Perfectionism Ma chine,” Mashable, October 28, 2015,accessed September 14, 2018, https://mashable.com/2015/10/28/apple-phil-schillermac/##lxgN3Cweqkqr.

41. Philip Elmer-Dewitt, “What Architects Don’t Get About Steve Jobs’ Spaceship,”Fortune, August 5, 2014, accessed September 14, 2018, http://fortune.com/2014/08/05/what-architects-dont-get-about-steve-jobs-spaceship/.

42. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.

43. Seth Fiegerman, “iPhone X Features: 10 Things You Need to Know,” CNNMoney,September 20, 2017, accessed September 14, 2018, https://money.cnn.com/2017/09/12/technology/gadgets/iphone-x-features/index.html.

44. “The Future Is Here: iPhone X,” Apple, September 12, 2017, accessed September 14,2018, www.apple.com/newsroom/2017/09/the-future-is-here-iphone-x/.

45. “CORRECTED-UPDATE 5-Apple Unveils iPhone X in Major Product Launch,”Reuters, September 12, 2017, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/apple-iphone/corrected-update-5-apple-unveils-iphone-x-in-major-product-launchidUSL2N1LT1BA.

46. Macworld Staff, “iPhone X: Everything You Need to Know About Apple’s Top-ofthe-Line Smartphone,” Macworld, December 1, 2017, accessed September 14, 2018,www.macworld.com/article/3222743/

apple-phone/iphone-specs-features-release-date.html.

47. Catherine Clifford, “Apple CEO Tim Cook on $999 New iPhone X: ‘We’re Not Trying to Charge the Highest Price We Could Get,’ ” CNBC, November 3, 2017,accessed September 14, 2018, www.cnbc.com/2017/11/03/tim-cook-buying-a-999iphone-x-is-like-high-quality-coffee.html.

48. Neil Hughes, “Notes of Interest from Apple’s Q4 2017 Conference Call,”AppleInsider, November 2, 2017, accessed September 14, 2018, https://appleinsider.com/articles/17/11/02/notes-of-interest-from-apples-q4-2017conference-call.

49. Yoni Heisler, “iPhone X Is a Flop? Actually, It’s Apple’s Best-Selling iPhone Model,”BGR, May 2, 2018, accessed September 14, 2018, https://bgr.com/2018/05/02/apple-iphone-x-sales-q2-2018-earnings/.

12　苹果最好的CEO？

乔布斯是一位独一无二的CEO，前无古人，后无来者。他不仅是苹果的CEO，还是苹果的CPO（首席产品官），他要做一切与产品有关的重大决策。库克并不负责这一块，但也无妨，因为库克并不需要做CPO。很多人认为库克会失败，原因是库克不是个“做产品的家伙。”注分析师霍勒斯·德迪乌表示：“但其实那并不是库克应该担任的角色。”

与苹果不同，在大多数公司里，负责产品的人通常不是CEO。一般的产品岗位可能是位于公司架构中下层的设计师或工程师，而且产品人员的可替代性很高。当然偶然也会出现像乔纳森·艾夫这样的大师级人物。乔纳森现在是苹果的CDO（首席设计官），多年来，他一直与史蒂夫·乔布斯密切合作。一些旁观者怀疑，如果乔纳森离开了乔布斯的反馈和想法，他就无法继续设计出出色的产品。不过从乔布斯过世后苹果推出的一系列产品来看，乔纳森已经能独当一面了。苹果在乔布斯去世的很久之后，还在不断创新，推出独特的产品。

许多人可能并没意识到，对苹果这样一家成熟的公司来说，最重要的不是产品，而是物流——高效的供应链、分销、财务和营销。库克在这些领域展示出了他非凡的才干。因此，根据德迪乌的说法，他是苹果有史以来最好的CEO。

德迪乌非常清楚，这种说法听起来很荒诞。库克怎么可能是比乔布斯更好的CEO呢？乔布斯已是神一样的人物了。他是不可企及的，所有人都认为他是苹果迄今为止最好的CEO：他创立了苹果并救它于水火之中。行业内许多重大突破都要归功于乔布斯：从第一台PC（Apple II）到人人都能简单上手的PC（Mac），然后是iPod、iPhone和iPad，不胜枚举。

但是“从根本上来说，史蒂夫·乔布斯并不能真正算作CEO”。德迪乌解释道：“他一直是CPO。”事实上，他认为，在乔布斯大部分的职业生涯里，他是一位非常糟糕的CEO。虽然乔布斯表现不佳，但他确实成功了。在苹果创立初期，乔布斯管理公司事无巨细，而苹果在其他人的支撑下才勉强幸存下来。重返苹果后，乔布斯确实做得不错。但当时公司规模很小，在生死存亡之际挣扎。公司稍微稳定一点儿后，乔布斯在很大程度上都是依靠库克来管理公司运营的，这样他就可以集中精力和乔纳森·艾夫一起创造新产品，这才是他最喜欢做的事。因此，乔布斯在位时，库克在很大程度上已经在做CEO的工作了，并在乔布斯去世后继续担任这一职务。从很多方面来说，乔布斯并不是运营苹果的绝佳人选，库克才是。“当公司的规

模变大，运营部门的人数变多，并且经营模式非常复杂的时候，”德迪乌说，“你就需要一位能力更全面的CEO。这就是蒂姆·库克一直以来的角色，他是这个职位的不二人选。”

苹果的普通员工也对库克充满信心。“我们仍然认为未来非常光明，”[注]乔斯维亚克说，“依然有许多非常棒的东西在开发。自从库克接手以来，这一进程并没有减缓。苹果的员工对库克的领导很有信心。全公司上上下下的人都对库克赞叹不已。”

苹果能否继续创新？

虽然库克背后有苹果员工的支持，但他在任期内仍然面临一个大问题：苹果可以继续保持“乔布斯时代”的那种创造力吗？乔布斯在苹果的职业生涯可谓硕果累累：在职业生涯初期，他凭借Apple II开启了个人电脑的时代，随后又推出了最初的Macintosh电脑，后来又推出了iPod、iPhone、iPad，以及像Mac OS X、iTunes、App Store等极富创新性的软件。

但其实，乔布斯担任CEO时，并没有像现在这样受人敬重。当时苹果还在PC市场上苦苦挣扎。大多数专家都劝说苹果采用微软授权软件给其他PC制造商的模式。如果乔布斯真的那样做了，很可能就没有现在的苹果了。iPod的成功也被认为是撞了大运（专家们再次力劝苹果将iTunes授权给其他公司）。iPhone最初被嘲笑是价格高昂的失败之作。时任微软CEO的史蒂夫·鲍尔默说过一句臭名昭著的话：“iPhone永远不可能占据主要的市场份额。”[注]史蒂夫·乔布斯用事实给了他一记响亮的耳光。

直到iPhone开始流行，也就是乔布斯身患癌症的时候，他的名声才由坏变好。他在世的时候，他的创新能力饱受人们质疑。“大家忘记了，”[注]乔斯维亚克说，“连续创新，甚至是打破品类边界的跨界创新，这都需要很长时间。”

事实上，如果我们回顾乔布斯的职业生涯，就不难发现，每一个新类别的产品的创新都要经过相当长的一段时间。Apple II于1977年推出。7年后的1984年，第一台Mac电脑问世。14年后的1998年，乔布斯回归苹果后推出了第一台iMac电脑。iMac发布之后又过了3年，2001年推出了iPod和Mac OS X。又过了6年，2007年推出了iPhone。又过了3年，2010年推出了iPad。

不光是开发要花时间，这些响当当的产品被大众广泛接受也经过了相当长的一段时间。iPod最初推出来的时候，销量平平，直到3年后苹果增加了USB接口并使其兼容Windows操作系统，其销量才开始攀升。iPhone推出

后，直到第三年才开始大卖。很少有苹果的产品一经面世就立刻大受追捧。这些出色的产品是史蒂夫·乔布斯带来的贡献，这当然值得称赞。但我们同样不能忘记的是，对于乔布斯来说，这些成果来之不易。今天的库克面临着许多同样的困难，一些创新产品需要一段时间才能流行起来。

创新需要时日

在库克时代，Apple Watch也经历了类似的轨迹。Apple Watch是库克推出的首个重要的新类别产品，最初不仅不被看好，甚至还被鄙视。早期的评论说它是一个不错的玩具，不是一个能改变世界的产品。但3年后，Apple Watch是市场份额最大的智能手表，甚至超过了整个瑞士手表产业。据估计，到目前为止，苹果已售出4600万只Apple Watch。注 未来几年内极有可能会有重大变革。Apple Watch承载了苹果在健康领域的雄心壮志。通过像HealthKit和ResearchKit这样的软件平台，苹果为可以帮助佩戴者监测并改善健康或健身状况的腕戴式计算机奠定了基础。据传，苹果公司正在给Apple Watch增加新的可用于血糖监测的传感器。这对糖尿病人，以及那些想知道吃一顿饭或一个甜甜圈让自己血糖升高了多少的人，尤其有用。控制饮食的做法将会是另外一番风貌。

除了这些大受欢迎、引领世界的产品，库克领导下的苹果在其他许多领域也在进行创新。苹果的AirPods极其畅销，它正在重新定义无线耳机的世界。苹果支付也蓄势待发，有望成为美国最大的非接触式支付系统。据估计，到2022年，Apple Pay的使用率将占三分之一。库克也是AR的一大支持者。尽管AR尚处于早期阶段，但有些人认为AR会改变我们使用设备与世界互动的方式，甚至超过App。iPhone X中的面部识别系统面容ID（Face ID）让保护手机安全变得简单而轻松，因此广受好评。

有一个能生动展现“库克时代”的创新特点的小例子：用你的Apple Watch解锁你的Mac。这个操作非常简单，但背后需要非常复杂的技术。这些改进就像库克本人一样，没有被大肆宣传，但它们带来了更好的体验，并引领了科技行业。实际上，许多人可能没有意识到，这就是苹果一直以来的运作方式。虽然大的突破性创新弥足珍贵，但是循序渐进的持续改进却是常态。水滴石穿最后会形成大的突破性创新。

在苹果，每个人都要时刻思考如何创新。苹果的员工们有时候会拿墙上挂着的“你今天创新了吗？”注 的海报开玩笑。“创新不是挂些海报，然后公司员工们就能够做到的。”乔斯维亚克说，“我们尊重伟大的想法，不管这些想法从哪里来。因为伟大的想法常常不是来自我们这些高管。伟大的想法可能被深埋在公司里最底层的员工之中……我们会很努力地去聆听。”库克明确表示，他重视各个层面的创新。库克自己对于新技术也有

很好的洞察力。“他有一个本领，就是知道什么东西最后一定会成功，”乔斯维亚克说，“我认为他一贯的表现都非常出色。”

前事不忘，后事之师

从理论上来讲，库克本来不太可能成为美国最活跃的CEO。他来自美国南部深红州注的工人阶级白人家庭，毕业于严谨的工程和商学专业，并且几十年来所从事的核心工作就是保证工作高效、按时完成。在其职业生涯早期，他的工作是管理库存，因而给人留下了一种冷酷无情的印象。库克在与供应商交易的时候强势且严格，似乎企业的盈亏状况是他唯一关心的。相比之下，他的前任史蒂夫·乔布斯是一个自由主义者。乔布斯是在开放、包容的加利福尼亚州长大的，他留着长发，有着嬉皮士的装扮，与摇滚明星约会，并且是素食主义者。乔布斯喜欢鲍勃·迪伦，还有一段在公社里生活的经历。

这样看来，乔布斯似乎更有可能把苹果变成美国最大的先进企业之一，但这就是问题所在。乔布斯领导下的苹果一直以自由主义著称，但它在行动上却并非如此。苹果成了一家利欲熏心的《财富》世界500强。它避税，没有任何已知的慈善捐款，剥削亚洲国家的工人并导致他们中毒。乔布斯对这些做法没有表示任何歉意，他认为，苹果对世界的贡献就是带给世界的产品。

而库克领导下的苹果则大不相同。从他过往的经历中，能看出他是一个道德感很强的人，他的价值观已经成为苹果运营中必不可少的一部分。通过创造一种道德变革，他正在推动苹果和整个科技行业向前发展。“品牌逐渐意识到强大的道德感和核心价值观已经不再是‘锦上添花’，而是一种不可或缺的东西。”注Convercent注联合创始人兼CEO帕特里克·昆兰（Patrick Quinlan）在为Recode撰文时写道，“网络消除了消费者和品牌之间的壁垒，还意味着透明度，以及人们对道德和价值观的关注度，达到了前所未有的高度。这是品牌现在必须考虑的问题。想想那些人们熟知的数字化转型失败的例子：百视达注、柯达和西尔斯注，不重视价值观和道德的公司会难逃这样的结局。”苹果曾因道德失检而备受指责——剥削工人、逃税、内置报废注的例子不胜枚举。尽管如此，它在隐私、环境等问题上的立场和硅谷及其他地方的竞争对手形成了鲜明对比。

蒂姆·库克十分重视苹果的环保工作。虽然特朗普政府逐渐减少了应对气候变化的行动，但像苹果这样的公司在带头行动。苹果在可再生能源、森林保护和可持续制造方面进行着投资，这些投资正在改变世界。如今，苹果的一个数据中心的耗电量已经相当于一座中型城镇的耗电量，因而苹果建

立太阳能和风能发电的努力便具有重大意义。目前，苹果在多达25个国家的业务运营都使用的是100%可再生能源，而且这一做法将会继续扩大到整条供应链。如果丽莎·杰克逊预测准确，占苹果碳足迹的70%的供应链，有望在10年，甚至更短的时间里，达到100%使用可再生能源。[注]如果其他制造商能效仿库克的做法，那么整个制造业也可能全部转向使用可再生能源。

闭环供应链同样也是库克的一个创举。利用旧产品生产新产品，尽可能少地从地球攫取资源，这个想法虽然尚未完全实现，但值得人们为之努力。这个理念由来已久。几十年来，环保主义者和设计师一直呼吁制造业要“从摇篮到坟墓”实现闭环，但是能有苹果这种体量的公司利用自身影响力推动这一进程，无论对整个行业还是对全世界来说，都具有重要意义。

库克同样在努力改善苹果供应链中的工作条件，但目前成效有限，工人被压榨的情况依然普遍。不过重要的是，像苹果这样的大公司已经开始输出自己的价值观。库克非常明确地表示，这项工作是他的重中之重，而其他公司也开始注意这一点。苹果公司表示，[注]已经有超过1170万人接受了培训，了解自己在工作场所的各项权益、健康和安全规定、苹果的行为准则等。苹果投入了大量资金开发先进的制造技术和工艺，让这些创造带来的福利惠及工厂的工人，再合适不过。

库克在隐私和安全方面的立场同样具有创造性。他指出，隐私就像言论自由和其他公民权利一样，是每个人的基本权利。这一观点与硅谷大部分公司的观点是对立的，但在这个问题上，这是唯一的声音。虽然常常不被承认，但是硅谷主要的商业模式事实上不是靠小装置或小机器，而是靠广告，而且广告在数字时代比在以往任何时代更加无孔不入。脸书和谷歌的领导者极度需要鼓励客户分享越来越多的个人数据，而苹果不是。也因此，苹果可能在人工智能和其他需要有用户个人数据的技术方面相对落后，但库克坚持了这一最终会给苹果及客户提供更好服务的长期立场。在库克的价值观的引领下，苹果可能永远不会陷入脸书所经历的那种隐私丑闻中。2018年3月，这些丑闻让脸书的市值蒸发了1000亿美元，并让马克·扎克伯格接到国会传讯。[注]

无障碍使用，以及多样性和包容性，是同一枚硬币的两面。库克把这份工作交给丽莎·杰克逊负责，将无障碍使用（和教育计划）提升到苹果管理的最高层面，这展示了库克致力于推动无障碍使用的承诺。因此，苹果的产品得到了无障碍倡导者的高度赞扬。2017年，苹果获得了3个重要的无障碍使用的创新奖项。残障人士不应在使用iPhone的时候有任何障碍，苹果正在努力确保其产品便于所有人使用。

库克对包容性和多样性的承诺，来自他作为一名同性恋者在美国南部的成长经历。公开性取向是他体现公民责任的勇敢行为。库克大概是世界上最知名公司中最注重隐私的人，但为了更大的利益，他牺牲了自己的一部分隐私。他通过公开性取向，鼓励许多边缘群体更有勇气去面对自己的身份。他帮助人们改变对同性恋者的认知，使这一认知正常化，证明一位同性恋者也可以管理好世界上最大的公司。他还发起了一些计划，确保苹果公司有尽可能广的人才来源。他讲得没错，在美国，最多元化的公司才是最好的公司，而苹果正在逐步由更多元化的员工组成。虽然进展缓慢，但令人鼓舞的是，在2017年，苹果在美国招聘的新员工中有一半是来自科技行业的弱势群体。[注]

库克身体力行地实践了这句格言：行善的时候也能取得成功。史蒂夫·乔布斯曾经说，公司是人类最好的发明，它能让一群人朝着同一个方向前进。库克在这一基础上又向前迈进了一步。正如他所言：“我认为公司不应该只关心盈利。对我来说，公司是一群人的集合体。如果人有价值观，那么展开来说，企业也应该有价值观。”[注]库克不仅领导苹果成为世界上第一家市值达到1万亿美元的公司，他还做了更多。他让苹果变成了一家更好的公司，也让世界变得更加美好。

---

1. Author interview with Horace Dediu, March 2018.

2. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.

3. Joel Hruska, “Ballmer: iPhone Has ‘No Chance’ of Gaining Significant Market Share,” Ars Technica, April 30, 2007, accessed September 14, 2018, https://arstechnica.com/information-technology/2007/04/ballmer-says-iphone-has-nochance-to-gain-significant-market-share/.

4. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.

5. Tyler Lee, “Analyst Estimates 46 Million Apple Watch Units Sold to Date,” Ubergizmo, May 4, 2018, accessed September 14, 2018, www.ubergizmo.com/2018/05/46-million-apple-watch-units-sold/.

6. Author interview with Greg Joswiak, March 2018.

7. 蓝州与红州的说法是美国主流媒体用来标注地域政治的一种方式，他们将美国的50个州分为深蓝、深红、浅蓝、浅红和紫色5大类，这些颜色所代表的是在过去4届美国总统选举中，美国两大党总统候选人各自在这些州的获胜次数。——译者注

8. Patrick Quinlan, “The Next Big Corporate Trend? Actually Having Ethics,” Recode,July 20, 2017, accessed October 1, 2018, www.recode.net/2017/7/20/15987194/corporate-ethics-values-proactive-transformation-compliance-megatrend.

9. Convercent是一家为企业提供道德与合规软件的科技公司。——译者注

10. 百视达是美国一家家庭影视娱乐供应商。——编者注

11. 西尔斯是美国的一家大型零售公司。——编者注

12. 内置报废又称“计划性淘汰”（obsolescence programmee），是现代企业常用的手段，其目的是有意缩短产品的寿命。——译者注

13. Author interview with Lisa Jackson, March 2018.

14. Apple Inc., Supplier Responsibility 2017 Progress Report, www.apple.com/supplierresponsibility/pdf/Apple_SR_2017_Progress_Report.pdf.

15. Fred Imbert and Gina Francolla, “Facebook’s $100 Billion-Plus Rout Is the Biggest Loss in Stock Market History,” CNBC, July 27, 2018, accessed Septem ber 14, 2018,www.cnbc.com/2018/07/26/facebook-on-pace-for-biggest-one-day-loss-in-valueany-company-sin.html.

16. “Inclusion & Diversity,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/diversity.

17. Karen Gilchrist, “Apple’s Tim Cook Shares a Rule That Leaders Should Live By,”CNBC, June 26, 2018, accessed September 14, 2018, www.cnbc.com/2018/06/26/apple-ceo-tim-cook-advice-leaders-speaking-out.html.

致谢

在此，我要感谢我的妻子特蕾西（Traci）和我的孩子们，谢谢他们的支持和鼓励，耐心地包容我在晚上和周末多次缺席家庭活动。

我还要感谢我的文学经纪人泰德·温斯坦（Ted Weinstein），以及组合/企鹅兰登书屋（Portfolio / Penguin Random House）的编辑团队，特别是斯蒂芬妮·弗雷里希（Stephanie Frerich）、尼基·帕帕佐普洛斯（Niki Papadopoulos）和丽贝卡·休恩塔尔（Rebecca Shoenthal）。非常感谢他们从概念到完书的整个过程中，给予了我超乎寻常的指导。

正是因为有了Cult of Mac科技博客的同事们，本书才得以付梓。特别感谢基利恩·贝尔（Killian Bell）和卢克·多梅尔（Luke Dormehl），他们为本书的写作和研究工作提供了宝贵的支持。特别感谢刘易斯·华莱士（Lewis Wallace）、巴斯特·海涅（Buster Heine）、埃德·哈迪（Ed Hardy）、查理·索雷尔（Charlie Sorrel）、斯蒂芬·史密斯（Stephen Smith）、戴维·皮里尼（David Pierini）、格雷厄姆·鲍尔（Graham Bower）、伊恩·富克斯（Ian Fuchs）、埃米·艾肯贝瑞（Ami Icanberry）和埃芬·伊莱贾（Erfon Elijah），在我长期缺席的情况下运行博客和CultCast播客。还要感谢纳塔利·琼斯（NatalieJones）在本书的研究和采访过程中的大力帮助。

尤其要感谢苹果公关团队的史蒂夫·道林和弗雷德·赛恩斯（Fred Sainz），他们提供了大量的帮助和支持。我还要感谢同意与我谈论苹果和蒂姆·库克的苹果高管们：格雷格·乔斯维亚克，丽莎·杰克逊，迪尔德丽·奥布莱恩和布鲁斯·塞维尔，以及其他要求匿名的人。

感谢所有的采访对象，谢谢你们花费大量时间与我谈论苹果和蒂姆·库克。本书的成书过程也深深受益于其他书目和报道，特别是尤卡瑞·凯恩的《后帝国时代》，亚当·拉辛斯基的《苹果内幕》和若干他发表在《财富》杂志上的专题文章，以及布伦特·施兰德（Brent Schlender）和里克·特策利（Rick Tetzeli）的《成为乔布斯》（*Becoming Steve Jobs*）。